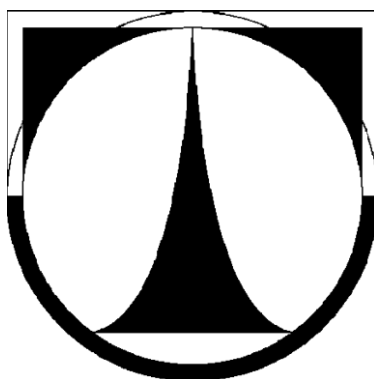


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Helena Stoklasová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Návrh změny marketingové strategie firmy

EUROLIFT CZ

Proposal to modification of the marketing strategy

of company EUROLIFT CZ

DP-EF-KMG-2011-47

Bc. Helena Stoklasová

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová, katedra marketingu

Konzultant: Ing. Karel Brdička, MBA, EUROLIFT CZ, s.r.o.

Počet stran: 99

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 06.05.2011

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucí diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 03.05.2011

Anotace

Cílem diplomové práce je analyzovat dosavadní situaci společnosti EUROLIFT CZ, s.r.o. ve vztahu ke spotřebitelskému trhu v oblasti čistící a úklidové techniky a navrhnout změny v koncepci marketingové strategie vedoucí k rychlejšímu proniknutí na tento trh a umožnit tak firmě diverzifikovat podnikatelské riziko. Práce obsahuje teoretické shrnutí řešené problematiky, které slouží jako podklad pro analytickou a návrhovou část práce. V praktické části jsou získané vědomosti aplikovány na společnost EUROLIFT CZ. Nejprve jsou provedeny analýzy mikroprostředí, makroprostředí a následně pak ostatní potřebné analýzy, tak aby mohly být navrženy potřebné změny stávající marketingové strategie společnosti. Jednotlivé návrhy jsou posuzovány z hlediska výše vynaložených nákladů na jejich zavedení a zároveň z pohledu možných rizik. Nakonec jsou uvedeny opatření vedoucí k řízení rizik.

Klíčová slova:

Mikroprostředí, Makroprostředí, PEST analýza, Porterův model 5ti sil, SWOT analýza, Marketingový mix, Riziko.

Anotation

The aim of my thesis is to analyze the existing situation of company EUROLIFT CZ, Ltd in relation to the consumer market in field of clearing and housekeeping equipments and then to propose changes in the concept of marketing strategies leading to acceleration in penetration into this market and it can also support the diversification of business risk. The work includes a theoretical summary of solved problem that serves as a base for analytic and proposing part of my work. In practical part the acquired knowledge is used in company EUROLIFT CZ. Firstly, the analysis focuses on microenvironment, macroenvironment and then on all other essential analysis therefore changes contributing to the new marketing strategy can be proposed. All individual proposals are evaluated in term of amount of expended costs and in term of possible risk. Finally, the last chapter aims at proposals leading to risk management.

Key words:

Microenvironment, macroenvironment, PEST analysis, Porter's 5 forces, SWOT analysis, maketing mix, risk.

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala mé rodině a přátelům, kteří mě obrovskou silou podporovali a motivovali v úspěšném dokončení této práce. Velké díky také patří vedení společnosti EUROLIFT CZ, s.r.o., které mi poskytlo potřebné cenné informace, které jsem mohla použít ke zpracování diplomové práce.

Obsah:

Seznam obrázků.....	11
Seznam grafů.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam zkratk a symbolů	13
Úvod	14
1 Teoretická východiska.....	15
1.1 Podnikové strategické plánování.....	15
1.2 Marketingové strategické plánování.....	16
1.2.1 Vnější prostředí - makroprostředí.....	17
1.2.2 Vnější prostředí - mikroprostředí	19
1.2.3 Analýza vnitřního prostředí	27
1.3 Marketingový mix	28
1.3.1 Produkt	28
1.3.2 Price (cena).....	28
1.3.3 Place (distribuce).....	29
1.3.4 Promotions (komunikace).....	29
1.4 Marketingové strategie	30
1.5 SWOT analýza.....	31
1.6 Riziko	32
1.6.1 Identifikace rizik.....	33
1.6.2 Vyhodnocení rizik	34
1.6.3 Mapa rizik.....	35
1.6.4 Taktika řízení rizik.....	35
2 Profil firmy	37
2.1 Sortiment značky Nilfisk-ALTO	39
2.2 Organizační struktura společnosti EUROLIFT CZ s.r.o.	39
2.3 Činnosti firmy.....	41
2.4 Plánovaný rozvoj společnosti	42
3 Analýza stávajícího stavu	44
3.1 PEST analýza.....	44
3.2 Porterův model pěti sil.....	47

3.2.1	Vyjednávací síla dodavatelů	47
3.2.2	Potencionální konkurence.....	49
3.2.3	Stávající konkurence.....	50
3.2.4	Substituty	53
3.2.5	Kupující	54
3.3	SWOT analýza.....	55
3.3.1	Silné stránky	55
3.3.2	Slabé stránky	55
3.3.3	Příležitosti.....	57
3.3.4	Hrozby	57
3.4	Analýza stávajícího marketingového mixu	59
3.4.1	Produkt	59
3.4.2	Cena.....	60
3.4.3	Distribuce	61
3.4.4	Propagace.....	62
3.5	Analýza marketingového mixu hlavních konkurentů.....	66
3.5.1	Produkt	66
3.5.2	Cena.....	67
3.5.3	Distribuce	68
3.5.4	Propagace.....	68
3.6	Závěr z provedených analýz	69
4	Návrh změny marketingové strategie	71
4.1	Návrh změny marketingového mixu	71
4.2	Náklady navrhovaných změn	79
4.3	Riziko	85
4.3.1	Identifikace rizik.....	85
4.3.2	Vyhodnocení rizik	86
4.3.3	Katalog rizik	87
4.3.4	Mapa rizik.....	88
4.3.5	Řízení rizika.....	89
5	Závěr.....	92
	Seznam příloh.....	99

Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingový plánovací proces	15
Obrázek 2: Model pěti sil podle Michaela Portera	20
Obrázek 3: Matice identifikace konkurentů	25
Obrázek 4: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu	31
Obrázek 5: SWOT matice.....	31
Obrázek 6: Postup tvorby katalogu rizik	33
Obrázek 7: Sídlo firmy EUROLIFT CZ.....	37
Obrázek 8: Sortiment firmy Nilfisk I.	39
Obrázek 9: Sortiment firmy Nilfisk II.	39
Obrázek 10: Organizační struktura firmy EUROLIFT CZ	40
Obrázek 11: Akční rádius firmy EUROLIFT CZ.....	51
Obrázek 12: Prodejna firmy EUROLIFT CZ v Hradci Králové	56
Obrázek 13: Distribuční kanál firmy EUROLIFT CZ.....	61
Obrázek 14: Prodejna v Hradci Králové.....	63
Obrázek 15: Interiér prodejny v Hradci Králové.....	63
Obrázek 16: Inzerce v lokálních novinách Golempress	64
Obrázek 17: Nové přelepy na autech.....	65
Obrázek 18: Návrh visačky se zdůrazněním celosvětového produktu	72
Obrázek 19: Návrh akční karty k akci: „Přiveď svého souseda“	73

Seznam grafů

Graf 1: Grafické znázornění nákladů navrhovaných změn	84
Graf 2: Mapa rizik navrhovaných změn	88

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy	18
Tabulka 2:	Stupnice dopadu rizika	34
Tabulka 3	Stupnice velikosti pravděpodobnosti výskytu rizika.....	34
Tabulka 4:	Konkurence v oblasti produktu hobby vysavačů	52
Tabulka 5:	Konkurence v oblasti vysokotlakých čisticích strojů	52
Tabulka 6:	SWOT matice firmy EUROLIFT CZ.....	58
Tabulka 7:	Stupnice dopadu rizika	86
Tabulka 8:	Stupnice velikosti pravděpodobnosti výskytu rizika.....	87
Tabulka 9:	Katalog rizik navrhovaných změn.....	87
Tabulka 10:	Popis rizik včetně kategorizace rizik, metod řízení rizika, určení odpovědné osoby a stanovených opatření:	90

Seznam zkratk a symbolů

B2B trh = průmyslový trh

B2C trh = spotřebitelský trh

OC = obchodní centrum

Úvod

Čistící a úklidová technika je většinou spojována s průmyslovým trhem. Přesto mnoho koncových zákazníků již využilo nabídky koupě těchto výrobků. Pro mnohé firmy se následně tito zákazníci tak stali středem jejich zájmu anebo důležitým druhem vedlejším příjmů. Firmě EUROLIFT CZ poskytuje spotřebitelský trh čistící a úklidové techniky prostor k získání vedlejších příjmů, upevnění tržní pozice a diverzifikaci podnikatelského rizika.

Cílem předkládané diplomové práce je analyzovat současný stav firmy EUROLIFT CZ, s.r.o. na trhu čistící a úklidové techniky se zaměřením na koncové spotřebitele, tak aby bylo možné definovat problémy, se kterými se společnost potýká v rámci její strategie na trhu a následně navrhnout změnu stávající marketingové strategie a to takovým způsobem, aby společnost rychleji dosáhla svých strategických cílů.

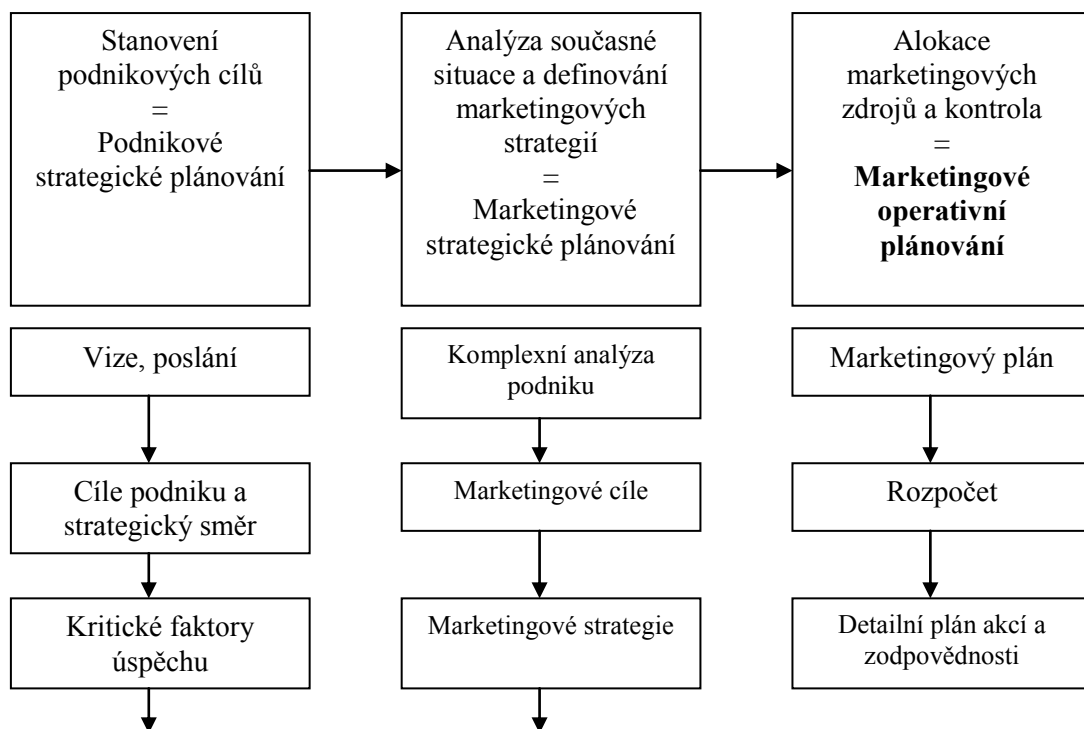
V rámci této práce byl monitorován pouze spotřebitelský trh s čistící a úklidovou technikou a to i přestože zaměření na tento segment není pro firmu EUROLIFT CZ hlavním zdrojem příjmů.

Diplomová práce se skládá z 5 částí. V první části jsou zkoumány literární rešerše o dané problematice. Další část obsahuje seznámení se společností EUROLIFT CZ a to konkrétně s její činností a organizační strukturou. Na základě získaných poznatků je ve třetí části uvedená společnost analyzována, a to zcela konkrétně ve vztahu k marketingu, zaměřeném na spotřebitelský trh čistící a úklidové techniky. Jsou zde posuzovány klíčové faktory působící na společnost z interního a externího prostředí, postavení společnosti na trhu a možné aspekty jejího budoucího vývoje. Následně jsou provedeny návrhy na změnu marketingové strategie vedoucí ke zlepšení a upevnění pozice firmy na trhu a k rychlejšímu dosažení strategických cílů. V poslední části této práce jsou zhodnoceny navrhované změny a to jak z pohledu finanční náročnosti na jejich zavedení, tak z pohledu možných rizik při jejich realizaci. V závěru práce jsou uvedena doporučení pro budoucí vývoj společnosti.

1 Teoretická východiska

Teoretické řešení praktického problému spočívá v identifikaci jednotlivých aktivit, které vedou ke specifikaci marketingové strategie vhodné pro firmu EUROLIFT CZ.

Je důležité uvědomit si, že marketingová strategie je součástí celkové strategie podniku, se kterou musí být v souladu, jak uvádí lit. [1]. Strategické plánování v sobě skrývá několik aktivit, které jsou znázorněny na následujícím obrázku (Obrázek 1).



Obrázek 1: Marketingový plánovací proces (Blažková, 2007, s.19)

1.1 Podnikové strategické plánování

Úspěch marketingové strategie spočívá v jasně stanovených podnikových cílech. Definování těchto cílů, dle lit. [1] je nutné k uvědomění si – kdo firma je, proč je na trhu, jakých strategických cílů chce dosáhnout a jak chce být vnímána. To vše bývá shrnuto v poslání a vizi firmy.

Vize - je dlouhodobý cíl firmy. Je to určitá představa o tom, jak by firma měla fungovat a být vnímána na trhu i v okolí.

Poslání – popisuje základní funkci firmy ve společnosti v současnosti. Definuje to, co firma dělá v přítomnosti a důvod její existence na trhu.

Funkcí vize a poslání je vytvářet určitý pocit sounáležitosti s firmou, jak uvádí Kumar. Umožňuje identifikovat směr dalšího vývoje. Slouží jako inspirace – dává směr všemu tomu, co firma dělá. Dále umožňuje kontrolu zda bylo cílů dosaženo, či nikoliv a připomíná vytyčené cíle.

Dále je nutné definovat strategické cíle a pojem strategie, který je nedílnou součástí této problematiky. Slouží k uvědomění si jakých cílů má firma dosáhnout a především jakým způsobem.

Strategické cíle – představují žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje prostřednictvím své existence a svých činností, jak uvádí lit. [3].

Firmy většinou sledují více cílů, nikoli pouze jeden, avšak jeden z nich je vždy hlavní. Mluvíme o tzv. hierarchii cílů, dle lit. [1]. Mělo by platit, že si cíle vzájemně neodporují a jsou SMART:

S – specific = jednoznačné

M – Measurable = měřitelné

A – Achievable = realizovatelné

R – Relevant = důležité

T – Time bound = Časově ohraničené

Strategie – stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění vize, poslání a cílů. Dle lit. [3] představuje koncept celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro naplnění stanovených záměrů.

1.2 Marketingové strategické plánování

Provedení komplexní analýzy je jednou z nejnáročnějších částí marketingového řízení. Vzhledem k tomu, že dnešní společnost, je zcela zahlcena množstvím informací, musí být marketér schopný najít pouze ty informace, které jsou pro podnik důležité a rozhodující a z nich vyvodit správné závěry, jak uvádí Blažková [1]. Pro začínající marketéry bývá

také velmi obtížné najít správné zdroje informací. Je důležité identifikovat vlivy, které podnik přímo či nepřímo ovlivňují a zaměřit se na ně. Rozsah provedené analýzy se liší dle typu, zaměření, geografické působnosti či jiných specifík podniků.

Komplexní analýza bývá také nazývána jako situační analýza či marketingový audit a představuje systematické zkoumání a šetření vnějšího a vnitřního okolí podniku z hlediska minulosti, přítomnosti a budoucnosti, jak uvádí lit. [1].

Dle autorky Jakubíkové [4] je nutné, aby firmy při analýze prostředí dokázaly odlišit módní výkyvy od trendů a megatrendů.

- **Módní výkyvy** jsou jevy nepředvídatelné, krátkodobé, bez sociálních, ekonomických a politických konsekvencí.
- **Trendy** se vyznačují dlouhodobou tendencí a dají se dobře předvídat jejich extrapolací do budoucna.
- **Megatrendy** se vyznačují velkými sociálními, ekonomickými, politickými a technologickými změnami, které se vyvíjejí pozvolna a výrazným způsobem ovlivňují život jednotlivce i společnosti.

1.2.1 Vnější prostředí - makroprostředí

Vnější prostředí firmy se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu.

Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo může jen velmi obtížně ovlivnit. V souvislosti s analýzou makroprostředí, jak uvádí lit. [1], se často mluví o analýze **PEST**, která zkoumá faktory politické, ekonomické, sociální a technologické, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit činnost podniku. Do sociálního prostředí se zahrnuje i demografické a kulturní prostředí.

Někdy se také mluví, jak tato literatura dále uvádí o modelu **SLEPT**, který zahrnuje Social = sociální, Legal = právní, Economic = ekonomické, Political = politické a Technological = technologické prostředí. V poslední době se používá i rozšířená **analýza PESTEL**

se začleněním ekologických vlivů. Následující tabulka (Tabulka 1) ukazuje příklady faktorů, které se sledují v rámci PEST analýzy a mohou mít vliv na podnikání.

Tabulka 1: Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy

Politické/Právní	Ekonomické	Sociální	Technologické
Legislativa regulující podnikání	HDP, ekonomický růst (obecný či určitého odvětví), výdaje spotřebitelů	Rozdělení příjmů	Vládní výdaje na výzkum
Legislativa určující zdanění (podniků, jednotlivců)	Monetární politika (úrokové sazby)	Demografické faktory (např. pohlaví, věková struktura obyvatelstva velikost rodiny, povolání, stárnutí obyvatelstva)	Zaměření průmyslu na zlepšení technologií
Předpisy pro mezinárodní obchod	Vládní výdaje	Pracovní mobilita	Nové objevy, patenty, nové technologie
Ochrana spotřebitelů	Politika proti nezaměstnanosti (minimální mzda, výhody v nezaměstnanosti)	Změna životního stylu (práce z domova, více volného času)	Míra technologického opotřebení
Pracovní právo	Zdanění (vliv na příjem spotřebitelů, na spoření)	Postoje k práci a volnému času	Spotřeba energie a náklady na energii
Předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí, monopoly	Měnové kurzy (vliv na poptávku zahraničních zákazníků, vliv na náklady importovaného zboží)	Vzdělání	Vliv změn v informačních technologiích
Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení	Inflace (vliv na náklady a prodejní ceny)	Móda a záliby, koníčky, módní výstřelky	Internet, satelitní komunikace
Předpisy Evropské unie, jiné mezinárodní právo či nařízení		Kulturní faktory mající vliv na způsob užití výrobku	
Předpisy na ochranu ochranných známek, patentů		Regionální rozdíly	
Předpisy na ochranu prostředí, recyklační nařízení			

Zdroj: BLAŽKOVÁ, 2007, s. 53

1.2.2 Vnější prostředí - mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Mikrookolí je reprezentováno především odvětvím ve kterém podnik operuje a dále bezprostředními konkurenčními silami.

Při analýze odvětví se sledují jeho základní charakteristiky, tj. velikost trhu, fáze životního cyklu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry apod., jak uvádí lit. [4]. Určuje se také struktura odvětví, které může být:

- atomizované – mnoho malých podniků;
- konsolidované – několik málo silných podniků.

Do mikroprostředí lze zařadit:

- partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce atd.),
- zákazníky,
- konkurenci,
- veřejnost (ovlivňovatele) aj.

Tato literatura dále člení veřejnost na finanční, vládní, místní, občanské sdružení a organizace, všeobecnou veřejnost, sdělovací prostředky a vnitřní veřejnost (zaměstnance). V některých publikacích je možné se setkat také s členěním marketingového mikroprostředí na vertikální a horizontální.

Vertikální marketingové mikroprostředí:

- dodavatelé;
- firma;
- obchodníci;
- zákazníci.

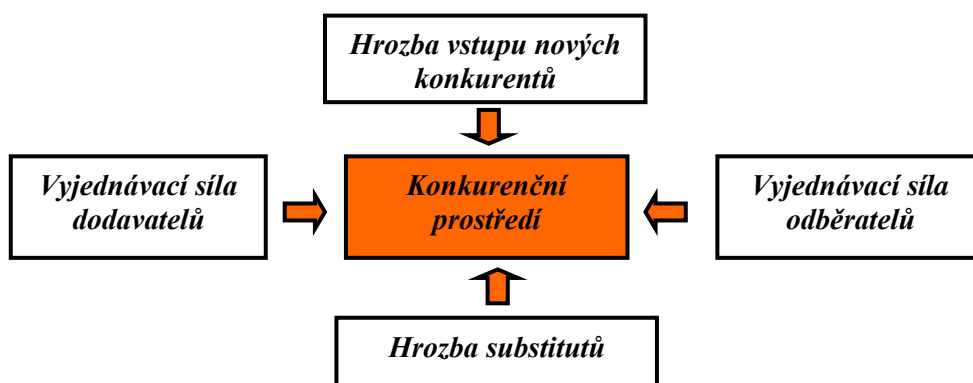
Horizontální marketingové mikroprostředí:

- konkurence;
- firma;
- veřejnost.

Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku. Dále odhalit impulzy, které vyvolávají změny v odvětví a identifikovat předpokládaný směr vývoje odvětví a jeho struktury. To předpokládá dle lit. [3] nalézt odpovědi na následující otázky:

1. V čem spočívá základní charakteristiky odvětví?
2. Jak je odvětví strukturováno?
3. Jaký vliv má struktura odvětví?
4. Které hlavní změnotvorné síly ovlivňují vývoj a změny v odvětví a jak se budou tyto síly vyvíjet v budoucnu?
5. Jaké jsou hlavní klíčové faktory úspěchu? Co je zásadním předpokladem úspěšnosti podniku v daném odvětví?

V souvislosti s analýzou odvětví je často spojován Michael Porter a jeho model pěti sil, který je znázorněn na následujícím obrázku (Obrázek 2).



Obrázek 2: Model pěti sil podle Michaela Portera

Chování podniku je determinováno, jak uvádí lit. [4], konkurencí, chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v **Porterově modelu pěti sil**. Jsou to:

1. Dohadovací schopnosti dodavatelů.
2. Riziko vstupu potenciálních konkurentů.
3. Soupeření mezi stávajícími firmami.
4. Hrozba náhražek.
5. Dohadovací schopnosti kupujících.

Firma vyhodnocuje:

- jak velký vliv mají tyto faktory (síly) na její činnosti;
- jak se bránit vůči těmto silám.

Add 1) Dodavatelé do značné míry ovlivňují úspěch firmy. Literatura [4] proto upozorňuje na to, že je důležité, aby byla věnována pozornost jejich výběru a byla stanovena kritéria, podle kterých budou ohodnoceni. Zájem by se měl věnovat také jejich postavení na trhu, inovačnímu potenciálu, technologické pružnosti, ceně a kontraktačním podmínkám, kvalitě produktů, včasnosti a spolehlivosti dodávek aj.

Lze říci, jak uvádí literatura [3], že vyjednávací schopnost dodavatelů ovlivňuje náklady na vstup. Intenzita soupeření pak ovlivňuje vývoj výrobních zařízení, vývoj výrobků, propagaci, počet pracovníků atp. Síla určuje, v jakém poměru si hodnotu vytvořenou pro zákazníky přivlastní dodavatelé či konkurenti v daném odvětví.

Dodavatele lze kategorizovat dle různých hledisek. Autorka Jakubíková [4] uvádí tyto příklady: dodavatelé materiálů a surovin, energie a paliv, polotovarů, dílů a součástek, technologií, informací, pracovních sil aj. Specifickými dodavateli jsou finanční instituce, poskytovatelé služeb, reklamní agentury apod.

Využití nákupního marketingu spočívá, jak autorka dále uvádí, v chápání dodavatelů jako specifických zákazníků. Stejně jako je nutné dobře poznat stávající i potenciální zákazníky, tak je nutné analyzovat i stávající a potenciální dodavatele.

Příklady otázek sledovaných v rámci analýzy dodavatelů, dle lit. [1]:

- Kdo jsou naši dodavatelé?
- Kolik jich je?
- Jaké mají ceny?
- Jaké mají dodací podmínky?
- Co vše je potřeba k uzavření zakázky?
- Jak dlouho trvá uzavřít zakázku?
- Jaké distribuční cesty používají naši dodavatelé?
- Spolupracují naši dodavatelé s našimi konkurenty? S kterými? Jaká je tato spolupráce?

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká, jak uvádí lit. [3] za těchto předpokladů:

- Je-li vstup pro odvětví odběratelů velmi důležitý. Mohou-li dodavatelé významně ovlivnit kvalitu vstupu nebo významnou část celkových nákladů.
- Je-li odvětví dodavatelů ovládáno několika velkými podniky, které využívají svoji tržní pozici, nejsou ohroženi konkurenčními podmínkami a které svým odběratelům dodávají velké množství vstupů.
- Jsou-li příslušné vstupy natolik jedinečné, diferencované, že pro kupujícího je nesnadné nebo nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému, nebo když výrobní proces odběratele závisí na určitém speciálním vstupu dodavatele. Roli zde hraje také, když dodavatelé nemusí soutěžit se substitučními výrobky podniků v jiných odvětvích.
- Nejsou-li odběratelé pro dodavatele důležitými zákazníky.
- Jestliže není snaha odběratelů v možnou zpětnou vertikální integraci.

Add 2) Potenciální noví konkurenti jsou ty podniky, které v současnosti nekonkurují podniku, ale v budoucnosti se mohou rozhodnout vstoupit na trh a stát se konkurenční hrozbou, jak uvádí literatura [5]. Tato literatura dále poukazuje na to, že stane-li se odvětví atraktivní z hlediska zisku a do dané oblasti je snadné vstoupit, pak se stane středem zájmu jiných podniků. Hrozba závisí na tom, jak je vstup snadný či obtížný. V souvislosti s tím, se mluví o vstupních bariérách.

Existuje několik typů vstupních bariér, dle lit. [3]:

- Úspory z rozsahu a zkušenostní efekt – vyvolané velkými objemy produkce, zkušenostmi při mnohonásobném opakování výrobního procesu.
- Technologie a speciální know-how – např. chráněné patenty, které nejsou volně dostupné.
- Znalost značky a oddanost zákazníků – loajálnost zákazníků, zvýšené náklady na reklamu, aby se nový vstupující dostal do podvědomí zákazníků a prolomil věrnost zákazníka.
- Kapitálová náročnost – výstavba výrobních závodů, pořízení výrobních zařízení či technologií, financování úvodních reklamních kampaní a krytí počátečních ztrát.
- Absolutní nákladové výhody – výhody nedostupné pro potenciálního konkurenta, např. přístup k nejlepším a/nebo k nejlevnějším materiálům a surovinám, příznivě

umístěný závod, vlastnictví dokonalejší výrobní technologie, která je výsledkem minulých zkušeností, patenty, utajené procesy, způsob řízení, přístup k levnějším finančním zdrojům.

- Přístup k distribučním kanálům – dokonale propracované distribuční síť podniků, mohou být velkou překážkou po vstupující podnik.
- Legislativní opatření a státní zásahy – např. udělování licencí, vyhlašování tarifních a netarifních překážek, obchodní politika státu pro firmy vstupující ze zahraničí. Přísná úprava zákonů na ochranu životního prostředí či ochranu spotřebitele může rovněž znamenat zvýšení vstupních nákladů.

Posuzování velikosti konkurenční síly vyplývající z hrozby vstupu potenciálních konkurentů probíhá obvykle ve třech fázích, jak lit. [3] dále uvádí. První je hledání odpovědi na otázku, zda růstové a ziskové vyhlídky odvětví jsou natolik atraktivní pro vstup potenciálních konkurentů. Není-li tomu tak, hrozba vstupu možných konkurentů není významným zdrojem konkurenční síly. Je-li odpověď kladná, pak je nutné se zabývat vstupními bariérami do odvětví, což představuje druhou fázi. V poslední fázi, je třeba hledat odpověď na otázku, jak by konkurenti v odvětví reagovali na vstup nového konkurenta. Přičemž čím nižší je pravděpodobnost agresivní obrany konkurentů v odvětví, tím významnějším zdrojem konkurenční síly je hrozba vstupu nových konkurentů.

Add 3) Intenzita boje mezi stávající konkurencí je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie. Konkurenční strategií se rozumí strategie podniku zaměřená na dosažení tržního úspěchu, jak uvádí Buchta. Tato strategie může být buď ofenzivní (směřující k získání lepší tržní pozice a výhody nad soupeři) nebo defenzivní (tahy podniku, které směřují k obraně současné pozice).

Mezi obvyklé faktory, které umožňují odhadnout intenzitu konkurenční rivality patří, jak autor dále uvádí:

- Počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí – čím více konkurentů, tím větší pravděpodobnost nových, kreativních strategických tahů.

- Míra růstu trhu – rychle rostoucí trhy jsou většinou provázeny menší rivalitou vzhledem k tomu, že soupeřící podniku mohou dosáhnout svých cílů týkajících se růstu prostřednictvím růstu poptávky.
- Vysoké fixní náklady – kapitálově náročná odvětví s vysokými fixními náklady vykazují často značnou konkurenční rivalitu.
- Diferenciace produktů – jsou-li produkty málo diferencované, kupující mohou snadno přecházet od jednoho konkurenta ke druhému, což zintenzivňuje konkurenční boj.
- Výstupní bariéry z odvětví – vysoké výstupní bariéry nutí podniky zůstat v odvětví, což vede také k větší snaze o prosazení se na trhu.
- Globální zákazníci – jejich existence a rozvoj zosťvují rivalitu podniků tím, že se podniky snaží získat konkurenční výhodu na globálním základě.

Analýza konkurentů slouží firmě, jak uvádí lit [1]:

- K pochopení jejích konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům;
- K pochopení minulých, současných a především budoucích strategií konkurentů, marketingových rozhodnutí konkurentů v budoucnu;
- K předpovědi, jak konkurenti zřejmě zareagují na marketingová rozhodnutí;
- K definici takových strategií, pomocí nichž firma dosáhne konkurenční výhody v budoucnu;
- K předpovědi návratnosti, která se očekává z budoucích investic;
- Ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách.

Tato literatura dále uvádí matici identifikace konkurentů (Obrázek 3), jako pomocný nástroj k určení konkurence. Matice je založena na dvou faktorech:

1. Společný trh – znázorňuje do jaké míry si konkurenti konkurují na společných trzích. Tento faktor říká, kdo je přímý či nepřímý konkurent.
2. Podobnost schopností – poukazuje na podobnost v silných stránkách posuzovaných firem. Vyjadřuje, nakolik je příslušný konkurent schopen uspokojit potřeby daného trhu, a to v současnosti i v budoucnosti.

		Hodně		
<i>Společný trh</i>	Málo	Potenciální konkurenti	Přímí konkurenti	Hodně
		Konkurenti v zárodku	Nepřímí konkurenti	
		Málo		

Podobnost schopností

Obrázek 3: Matice identifikace konkurentů (Doole, Lowe, 2005, str. 63)

Přímí konkurenti jsou firmy, které bodují vysoko na obou osách. Za potenciální konkurenty jsou označovány firmy, které mají podobné schopnosti, ale neoperují na stejném trhu. Firmy skórující nízko na obou osách nejsou naši konkurenti v současnosti, ale je třeba sledovat případné změny v jejich aktivitě či schopnostech v budoucnu. Velkou pozornost si zaslouží, jak uvádí lit. [1], poslední typ, nepřímí konkurenti, kteří se vyskytují na našem trhu, ale jejich skóre v podobnosti schopností je malé. Dnes jsou naši nepřímí konkurenti, avšak díky nějaké významné změně, např. technologické, se mohou stát našimi přímými konkurenty.

Lit. [4] firmám doporučuje provést podrobnou analýzu každého z jejích hlavních konkurentů. To znamená definovat jeho silné a slabé stránky, ty porovnat s vlastními silnými a slabými stránkami a tak určit své vlastní přednosti a slabiny ve vztahu k jednotlivým konkurentům.

Na základě provedené analýzy konkurence Kotler rozlišuje následující typy konkurentů, jak uvádí lit. [4]:

- Konkurent následovatel – sleduje konkurenci a využívá všech svých schopností ke konkurenčnímu boji.
- Laxní konkurent – nereaguje ani rychle, ani výrazně na aktivity ostatních konkurentů.
- Vybíravý konkurent – reaguje jen na některé aktivity svých konkurentů.
- Konkurent tygr – reaguje rychle a rozhodně na jakoukoliv formu ohrožení.

Add 4) Substituční výrobky představují, dle lit. [1], možnosti alternativních výrobků nebo služeb nahrazujících současnou nabídku na trhu. Hrozba substitučních výrobků či služeb tedy představuje riziko, že zákazník místo našeho výrobku vybere ten, který lépe uspokojuje jeho potřeby, případně si vybere zcela jiný, který nahradí ten stávající.

Následující faktory determinující konkurenční sílu vyplývající z hrozby substitučních výrobků [1]:

- Relativní výše cen substitutů – existence cenově konkurenčních substitutů limituje ceny a následně poté také zisk.
- Diference substitutů – umožňuje zákazníkům srovnávat výrobky mezi sebou, např. cenově, kvalitativně, výkonově.
- Náklady na změnu – snadnost s jakou může kupující přejít na substituční výrobek.

Autor dále uvádí, že konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím vyšší, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady zákazníka při přechodu na substitut. Odhadnout sílu substitutů lze především porovnáním růstu prodeje substitutů k vlastním výrobkům.

Add 5) Jestliže kupující mají možnost stanovovat si podmínky, jako např. tlačit ceny dolů, požadovat vysokou kvalitu či lepší servis, jak uvádí lit. [5], stávají se hrozbou. Vyjednávací síla kupujících se stává významnou konkurenční silou v následujících případech, dle lit.[3].

- Je-li v odvětví málo kupujících a nakupují-li velké množství.
- Je-li v odvětví obor složen z velkého počtu malých firem s malou vyjednávací silou.
- Je-li prodáván výrobek značně standardizován. Kupující pak mohou snadno přejít k jinému dodavateli s poměrně nízkými dodatečnými náklady z přechodu.
- Nákupy jednoho zákazníka představují velké procento z celkového odbytu odvětví.
- Nakoupený produkt není nezbytným výrobkem nebo nepředstavuje důležitý vstup.
- Pro kupujícího je ekonomicky výhodnější kupovat výrobek od několika dodavatelů než od jednoho.

Je důležité znát strukturu a koncentraci kupujících na trhu. Literatura [4], uvádí, že kupujícími (zákazníky) mohou být, jednotlivci, ale i právnické osoby. Podle vztahu k firmě je lze rozlišit na kupce, uživatele, potencionální kupce, možné uživatele dané kategorie produktů. Marketingový pohled na zákazníky se snaží postihnout, jaké okolnosti podmiňují jejich vztah k daným produktům, jak probíhá jejich rozhodovací proces.

Analýza zákazníků poskytuje odpovědi, jak literatura dále uvádí, na celou řadu otázek týkajících se produktů a trhů. Mezi faktory, které jsou zjišťovány, patří odhadované roční nákupy, růst prodejů, demografické a socioekonomické faktory zákazníka, geografická koncentrace, kupní motivy, informace o nákupním rozhodování (kdo hraje roli iniciátora, ovlivňovatele, rozhodovatele, kupujícího, uživatele) aj.

Veřejnost, která je zařazena do horizontálního mikroprostředí, také podléhá analýze, jak autorka uvádí. Jedná se o veřejnost, která věnuje firmě větší pozornost, sleduje ji. Lze ji členit obvykle do tří skupin, a to na obecnou veřejnost, místní komunitu a občanské iniciativy, spotřebitelská hnutí a vládu. Veřejnost, to jsou také členové obecních zastupitelstev, parlamentu, senátu a dalších institucí řízení a správy státu i orgánů EU.

Na každou firmu působí vlivy vnějšího prostředí různou silou, proto nemá smysl tvořit seznam všech možných faktorů, ale pouze těch relevantních, podstatných. Ty mohou pro firmu znamenat buď příležitost (tj. situace, která je pro firmu příznivá a ve které může při vyvinutí patřičného úsilí získat konkurenční výhodu), nebo ohrožení (tj. situace, která nastává v důsledku nepříznivého vývojového trendu a která by mohla vést v případě nepodniknutí příslušných kroků k ohrožení existence firmy), dle lit. [4].

1.2.3 Analýza vnitřního prostředí

Na analýzu faktorů vnějšího prostředí navazuje analýza vnitřního prostředí. Při analýze vnitřního prostředí, jak uvádí lit. [1], se hodnotí faktory jako samotný podnik a jeho výkonnost a efektivnost, výroby či služby, marketing a prodeje, služby zákazníkům, výroba a vývoj výrobků či služeb, distribuce, finanční struktura, použité technologie a organizační struktura.

I zde při analýze vnitřního prostředí je důležité, jak tato literatura dále uvádí, zaměřit se na důležité faktory v rámci každé skupiny, posoudit je z hlediska času, zhodnotit jejich vliv na firmu a zaujmout strategické kroky.

1.3 Marketingový mix

Marketingový mix každé firmy je svým způsobem jedinečný, jak uvádí Cooper [6]. Je to dáno tím, že firmy se snaží o dosažení různých strategických cílů při odlišných podmínkách a na základě různých zdrojů.

Lit. [7] uvádí, že marketingový mix je souhrn 4 nástrojů, které umožňují provádět strategii firmy. Tyto nástroje bývají také často označovány jako čtyři „P“ a to podle prvních písmen anglického znění názvů, jedná se o: Produkt (výrobek), Place (distribuce), Price (cena) a Promotion (komunikace).

Nástroje marketingového mixu jsou dle této literatury prvky ovlivnitelnými a kontrolovatelnými na rozdíl od jiných ekonomických skutečností.

1.3.1 Produkt

Produkt je v marketingovém pojetí vnímán jako celková nabídka zákazníkovi, jak uvádí lit. [7]. Jedná se o hmotný i nehmotný statek, který je předmětem zájmu určité skupiny osob či organizací, dále se jedná o prestiž výrobce, obchodní značku, design, balení atd. Lit. [6] dále uvádí, že se jedná také o vlastnosti produktu a jejich modifikace, rozsah výrobních řad, patenty, poprodejní služby (záruky a servis).

1.3.2 Price (cena)

Firma působí prostřednictvím hladiny cen, cenové strategie a taktiky na zákazníky, jak uvádí Cooper [6]. Tento autor dále také upozorňuje na to, že je důležité rozhodnout se jak vysokou cenu použít. Vysoká cena může být symbolem výjimečnosti nebo exkluzivnosti

produktů. Nízká cena naopak motivuje ke koupi svou dostupností pro ekonomicky uvažující spotřebitele.

Lit. [7] dále upozorňuje na elasticitu poptávky, která vypovídá o závislosti poptávky na změnu ceny: jestliže se poptávky při malé změně ceny výrazně nezmění, tak se jedná o nepružnou poptávku. V případě, že se změni poptávka výrazně i při malé změně ceny, pak se jedná o pružnou poptávku. O elasticitě poptávky rozhoduje možnost náhrady (má-li produkt hodně substitutů, tak s velkou pravděpodobností, bude poptávka elastická), stupeň potřeby (produkty ne nezbytné se chovají elasticky), drahé výrobky (bývají také elastické), časový faktor. Při stanovení ceny, je také nutné počítat s náklady, které tvoří většinou dolní hranici ceny.

1.3.3 Place (distribuce)

Place – distribuce, někdy bývá také překládáno doslovně jako místo – zahrnuje složky, které se podílejí na distribuci výrobků nebo ovlivňují dostupnost nabízených služeb, jak uvádí lit. [6]. Mezi tyto složky lze zařadit: distribuční pokrytí, umístění distribučního místa, prodejní teritorium, velikost a umístění zásob, doprava (distribuční kanály), umístění výrobku a jeho vnímání zákazníkem.

1.3.4 Promotions (komunikace)

Cílem komunikace je dle lit. [7] překonání neinformovanosti a vytváření image na cílovém trhu. Jedná se o nástroj sloužící k uskutečňování komunikace jak se zákazníky (stávajícími i potencionálními), dodavateli, tak s úřady i veřejností. Snahou je využít této komunikace k budování dobrého jména firmy, pověsti, povědomí apod. k dosažení cílů podniku.

Nástroje komunikační politiky:

- **Reklama**
- **Podpora prodeje** (např. kupony, vzorky, soutěže, ceny balení, vyzkoušení zboží zdarma, vystavování a předvádění výrobků, prodejní slevy)
- **Osobní prodej**

- **Public Relations** (vztahy s veřejností)
- **Přímý marketing** (katalogový; zásilkový; telemarketing; televizní marketing s přímou odezvou; přímý marketing pomocí rozhlasu, časopisů a novin; elektronické nakupování).

1.4 Marketingové strategie

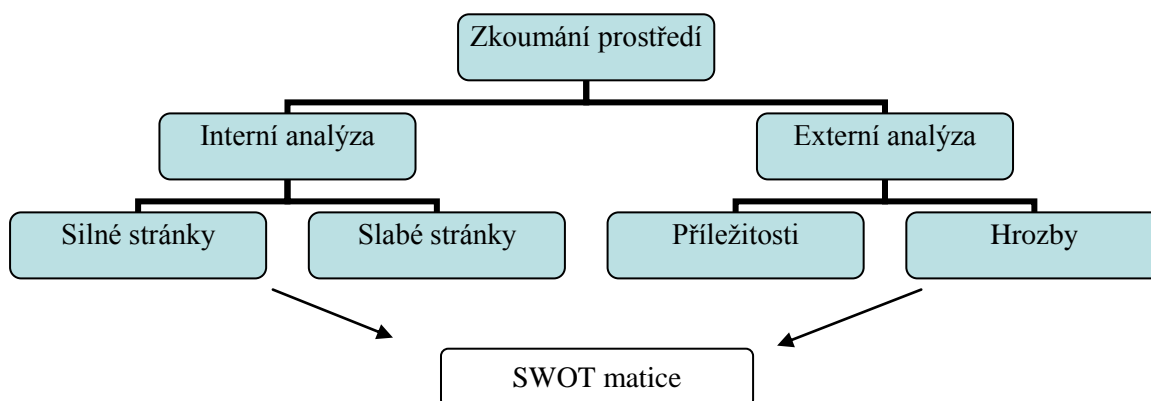
Marketingové strategie určují směr, který bude organizační jednotka sledovat v určité časové periodě. Má za cíl, jak uvádí lit. [1], co nejúčinněji alokovat zdroje pro dosažení vytyčených marketingových cílů.

Při zpracování marketingové strategie, jak tato literatura dále uvádí, se vychází z dříve připravené analýzy firmy, trhu, konkurence a ze závěrů marketingových výzkumů. Při hledání vhodné analýzy je třeba identifikovat několik variant strategií a vybrat z nich tu nejvhodnější. Vhodná strategie přitom musí splnit tři základní předpoklady:

- Vhodnost – strategie musí přispět k udržení či zlepšení konkurenční pozice podniku, zlepšit nebo odstranit slabé stránky podniku.
- Přijatelnost – přijatelnost strategie pro jednotlivé zájmové skupiny uvnitř i vně podniku dle ukazatelů přijatelnosti:
 - **návratnost** podle analýzy ziskovosti, analýzy nákladů a užitků a podle analýzy tvorby hodnoty pro akcionáře;
 - **riziko** podle analýzy vývoje finančních ukazatelů, analýzy citlivosti, rozhodovací matice a simulačních modelů;
 - **očekávání zájmových skupin.**
- Proveditelnost – daná strategie musí být úspěšně implementována. Lze posuzovat z hlediska zdrojů a schopností podniku. Pro hodnocení se používá analýza toku kapitálu, analýza bodu zvratu a analýza využití zdrojů.

1.5 SWOT analýza

Umožňuje identifikovat silné a slabé stránky firmy a její příležitosti a hrozby. Vychází z interní a externí analýzy firmy. Někdy proto bývá součástí komplexní analýzy, jak uvádí lit. [1]. Následující obrázek (Obrázek 4) vyobrazuje využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu.



Obrázek 4: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu (BLAŽKOVÁ, 2007, s.155)

SWOT matice (viz Obrázek 5) je výsledkem provedené SWOT analýzy. Jedná se o uspořádání výsledků provedené analýzy do přehledné matice, která se skládá ze čtyř kvadrantů.

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

Obrázek 5: SWOT matice (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 155)

Dle lit. [1] lze jednotlivé kvadranty charakterizovat takto:

Silné stránky – interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu. Např. silná značka, dobré povědomí mezi zákazníky, cenové výhody díky know-how, aj.

Slabé stránky – interní faktory, které nedosahují vysoké úrovně. Firma je v nich slabá. Jedná se o opak silných stránek. Příkladem je nedostatek marketingových zkušeností, špatné umístění firmy, vysoké náklady, aj.

Příležitosti – představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Př. nové technologie, nenaplněné potřeby zákazníků, odstranění mezinárodních bariér, aj.

Hrozby – nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval. Př. hrozeb podniku: vstup nových konkurentů na trh, nová regulační opatření, daňová zatížení, změny v zákaznickových preferencích.

Výhody SWOT analýzy, jak tato literatura dále uvádí, jsou:

- Jednoduchost, přehlednost
- Mnohostranné využití – výsledky SWOT analýzy mohou být využity při celopodnikovém a marketingovém plánování, ale také při formulaci a výběru vhodné marketingové strategie

Nevýhody

- Velice subjektivní

1.6 Riziko

Riziko je často chápáno, jak uvádí lit. [8], jako nebezpečí vzniku určité ztráty. Podnikatelské riziko je pak nutné hodnotit ze dvou stránek, a to z:

1. pozitivní stránky – naděje vyššího zisku, naděje vyššího úspěchu,
2. negativní stránky – nebezpečí horších hospodářských výsledků.

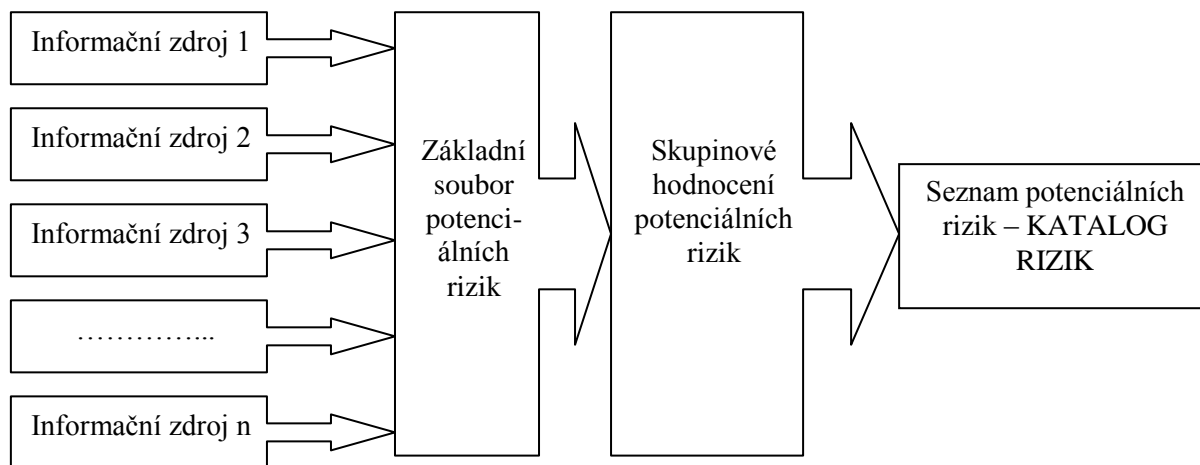
Ztráty pak mohou vzniknout prostřednictvím kombinace dvou faktorů – volatility finančních proměnných, ovlivňujících míru rizika a celkové angažovanosti k těmto zdrojům rizika.

Tato literatura dále uvádí, že existuje několik způsobů jak měřit riziko, např. pomocí směrodatné odchylky. Směrodatná odchylka určuje částku, o kterou se např. cena nebo akcie s určitou pravděpodobností může změnit během určitého času (např. 1 dne). Další možností, jak určit riziko je pomocí rozptylu nebo koeficientu variace. Koeficient variace je poměr směrodatné odchylky k průměrné hodnotě sledované veličiny a čím je koeficient variace vyšší, tím vyšší je riziko.

Dle lit. [9] představuje řízení rizik relativně samostatnou linii řízení. Lze ho ve firmě zařadit např. vedle řízení lidských zdrojů, finančního řízení apod. Vytvoření fungujícího systému řízení rizik v podstatě znamená postupné zavedení efektivních procesů řízení rizik, které jsou dále podrobněji popsány.

1.6.1 Identifikace rizik

Identifikace rizik spočívá ve zjištění a strukturované evidenci významných potenciálních rizik a jejich klasifikaci do určených klasifikačních skupin. Cílem je vytvoření seznamu identifikovaných potenciálních rizik, tzv. katalogu rizik. Postup tvorby katalogu rizik je vyobrazen na následujícím obrázku (viz Obrázek 6).



Obrázek 6: Postup tvorby katalogu rizik (Příručka řízení rizik, 2006, s. 6)

1.6.2 Vyhodnocení rizik

Vyhodnocení významnosti identifikovaných rizik může být provedeno, jak uvádí lit. [9], buď dostatečně odborně vybaveným expertem nebo skupinou odborníků – expertů. Vzhledem k rozsahu a různorodosti dané problematiky je mnohem častější skupinové hodnocení rizik. To probíhá zpravidla formou řízené skupinové diskuse s respondenty a jeho výstupem je jednak posouzení a jejich počáteční vyhodnocení z hlediska jejich významnosti.

Předmětem hodnocení je u každého rizika velikost jeho dopadu a pravděpodobnost výskytu, jak literatura dále uvádí. Dopad i pravděpodobnost jsou hodnoceny v kvalitativních bodových škálách s definovaným významem jednotlivých bodů škály.

Stupeň dopadu rizika je hodnocen dle následující stupnice (viz Tabulka 2):

Tabulka 2: Stupnice dopadu rizika

Hodnota	DOPAD
1	Téměř neznatelný (od 0,1 do 1,0) - velmi malý
2	Drobný (od 1,1 do 2,0) – malý
3	Významný (od 2,1 do 3,0) – střední
4	Velmi významný (od 3,1 do 4,0) – vysoký
5	Nepříjemný (od 4,0 do 5,0) – velmi vysoký

Zdroj: Příručka řízení rizik, 2006, s.7

Velikost pravděpodobnosti výskytu rizika je hodnocena dle následující stupnice (viz Tabulka 3):

Tabulka 3 Stupnice velikosti pravděpodobnosti výskytu rizika

Hodnota	PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU
1	Téměř nemožné (od 0,1 do 1,0) - velmi malá
2	Výjimečně možná (od 1,1 do 2,0) – malá
3	Běžně možná (od 2,1 do 3,0) – střední
4	Pravděpodobná (od 3,1 do 4,0) – vysoká
5	Hraničí s jistotou (od 4,1 do 5,0) – velmi vysoká

Zdroj: Příručka řízení rizik, 2006, s.7

Stupeň významnosti rizika je dán součinem bodového ohodnocení dopadu rizika a pravděpodobnosti výskytu rizika, jak uvádí dále lit. [9].

$$\text{Významnost rizika} = \text{dopad} \times \text{pravděpodobnost výskytu}$$

1.6.3 Mapa rizik

Mapa rizik je grafickým znázorněním relativního postavení a významnosti hlavních rizik, dle lit. [9]. Je to dvourozměrný graf, kde se na ose x zobrazuje pravděpodobnost výskytu rizika a na ose y pak jeho dopad. Graf je rozdělen do 3. oblastí, které klasifikují riziko na:

- **běžné – oblast I** – jedná se o takové ohrožení, jehož potenciální ztráty mohou být pokryta stávajícími aktivy firmy nebo běžným příjmem, aniž by došlo k nepatřičnému finančnímu tlaku.
- **důležité (závažné) – oblast II** – takové ohrožení, jehož potenciální ztráty nevyústí v bankrot, avšak další provoz bude vyžadovat, aby si firma vypůjčila.
- **kritické – oblast III** – veškerá ohrožení, jehož potenciální ztráty jsou takového řádu, že vyústí v bankrot firmy.

1.6.4 Taktika řízení rizik

Tato fáze spočívá ve výběru nejvhodnějšího postupu pro zvládání příslušného rizika, jak lit. [9] dále uvádí. Zvládání rizika spočívá obecně ve snižování jeho dopadu anebo jeho pravděpodobnosti možného výskytu.

Základní taktiky:

- Vyvarování se riziku.
- Retence.rizika
- Redukce rizika.
- Přenos rizika.

Vyvarování se riziku

Autoři Rais a Smejkal uvádí, že se jedná se o preventivní obranu před podnikatelským rizikem ve formě ofenzivního řízení firmy. Vyznačuje se:

- správnou volbou rozvojové strategie firmy a její správnou implementací,
- preferencí a rozvojem silných stránek firmy,
- snahou o dosažení pružnosti (mimořádně rychlou reakcí na změny vnitřního prostředí firmy i jejího vnějšího okolí).

Retence

Cílem je udržení stávajícího stavu rizika, jak autoři dále uvádí. Retence může být vědomá či nevědomá nebo dobrovolná či nedobrovolná. Kritériem při tomto rozhodování je obvykle velikost (finančních) rezerv firmy nebo schopnost firmy nést ztrátu. Většinou se tedy jedná o rizika, která vedou k relativně malým ztrátám.

Redukce

Vzhledem k tomu, o jakou redukci se jedná, je možné rozlišovat dále, dle této literatury.

- metody odstraňující příčiny vzniku rizika,
- metody snižující nepříznivé důsledky rizika.

Přenos rizika

Přenos nebo-li transfer rizika patří mezi metody defenzivní. Mezi nejčastější způsoby přesunu patří, jak uvádí dále tato literatura:

- Uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin a komponent za předem stanovené pevné ceny (eliminace cenových rizik).
- Uzavírání obchodních smluv, podmiňujících odběr minimálního množství produktů.
- Uzavírání obchodních smluv, zajišťujících odběrateli dodávku výrobních komponent určené kvality v předem určený čas.
- Přesun problému technické inovace výroby na spolupracující firmu.
- Leasing (přenos finančního rizika podnikatele, které je spojeno s vlastnictvím).
- Až.

2 Profil firmy



<u>Název:</u>	EUROLIFT CZ s.r.o.
<u>Sídlo:</u>	Všehrdova 1695 Dvůr Králové nad Labem
<u>Právní forma:</u>	společnost s ručením omezeným
<u>IČO:</u>	25297325
<u>Datum vzniku:</u>	04.12.1998
<u>Obor podnikání:</u>	prodej, servis, pronájem manipulační, čistící a úklidové techniky



Obrázek 7: Sídlo firmy EUROLIFT CZ

V roce 1991 začínala firma Karel Brdička Servis manipulační techniky se čtyřmi zaměstnanci a obratem necelé 2 miliony korun. Dnes 35 převážně mladých zaměstnanců dosahuje obratu okolo 60 milionů korun ročně a firma tak zaujímá významné místo na trhu manipulační techniky v České republice.

Důležitým mezníkem firmy byl 1. leden 2006, kdy firma Karel Brdička Servis manipulační techniky byla transformována na výše popsanou společnost s ručením omezeným se sídlem

ve Dvoře Králové nad Labem. Firma spolupracuje s renomovanými firmami z Německa, Belgie, Velké Británie a Holandska.

Mezi hlavní činnosti firmy patří prodej manipulační techniky. Jedná se především o nízkozdvížné a vysokozdvížné ručně vedené a motorové (elektrické, benzinové a dieselové) vozíky, regálové zakladače, tzv. retraky a samozřejmě je i drobná manipulační technika mezi které patří například manipulátory na sudy, zvedací stoly, hevery atd. Firma dále nabízí speciální produkty určené především pro textilní průmysl. Dále zprostředkovává prodej vysokozdvížných i nízkozdvížných vozíků vlastní značky EUROLIFT CZ a značek jako je Pramac, Linde, Magaziner, aj., jak uvádí [10].

Mimo to firma disponuje mobilním lisem pro lisování superelastických pneumatik přímo u zákazníka. Dále zajišťuje prodej přídatných zařízení Bolzoni Auramo, nabíječů Hoppecke a Eprona a prodej náhradních dílů na všechny typy vysokozdvížných a nízkozdvížných vozíků. Firma v roce 2010 rozšířila svůj sortiment o výrobky značky Nilifsk Alto. Jedná se o čisticí a úklidovou techniku.

Dalším produktem je servisní služba. Jedná se o provádění servisních operací manipulační, čisticí a úklidové techniky a to jak v sídle firmy – dílenské opravy, tak i u zákazníka. 15 servisních vozů zabezpečuje denně včetně sobot a nedělí výrobní a manipulační potřeby svých klientů a zákazníků. Technické prohlídky zabezpečuje firma pomocí nejmodernějších měřících prostředků (decelerometrů). Pro účely oprav je firma vybavena diagnostickými systémy pro identifikaci a odstraňování nejrůznějších poruch a závad tak, aby měl zákazník co nejkratší prostoje ve svém výrobním procesu.

Firma má od ledna roku 2004 zaveden systém řízení jakosti ISO 9001 pro podporu nejrůznějších variant služeb svým zákazníkům. Od jednotlivých servisních akcí na objednávku zákazníka nebo dílenské opravy paletového vozíku přes plný servis (full servis) po cílený a systematický systém oprav včetně sledování nákladů na jednotlivé vozíky či převzetí kompletní závodové údržby manipulační techniky. Unikátem je počítačem řízený systém pravidelných ročních technických prohlídek určený pro zákazníky průmyslového trhu. Zde má zákazník k dispozici kompletní databázi své manipulační, čisticí a úklidové techniky a sám si kontroluje technický stav a výši vlastních nákladů na opravy a prohlídky jednotlivých vozíků a strojů.

2.1 Sortiment značky Nilfisk-ALTO

Pod značkou Nilfisk se nabízí technika profesionální, poloprofesionální i pro hobby použití. Zákazník si může zakoupit vysavač a to jak klasický, tak mokro-suchý (pro použití uvnitř domu i venku), tak i centrální vysavač. Dále vysokotlaké stroje pro dům i zahradu a své zastoupení mají také parní čističe a stroje na čištění a úklid podlah. Firma dále nabízí stroje na čištění a úklid podlah, přídatnou chemii a přídatné příslušenství s náhradními díly, jak uvádí [11,12,13].



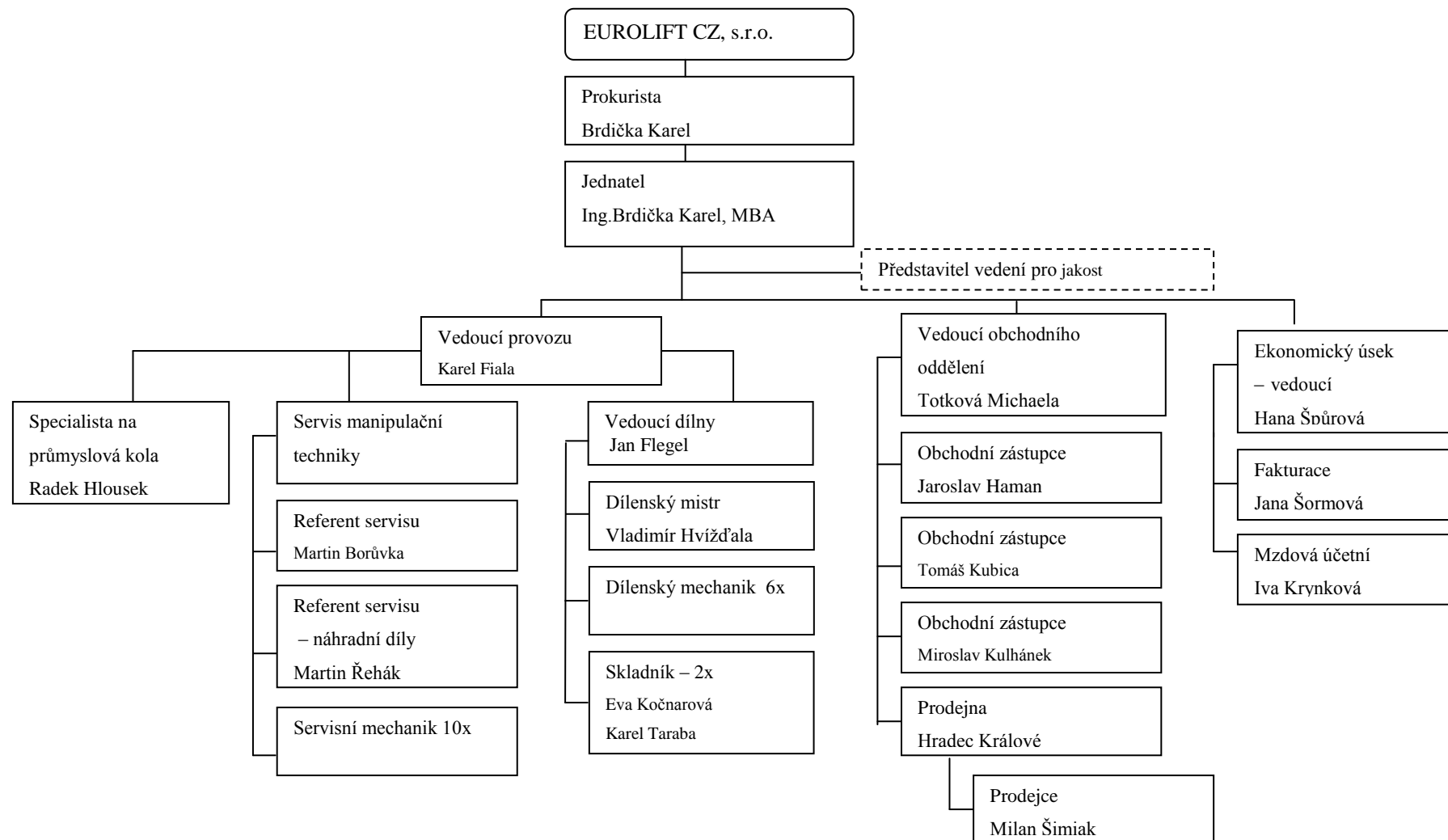
Obrázek 8: Sortiment firmy Nilfisk I.



Obrázek 9: Sortiment firmy Nilfisk II.

2.2 Organizační struktura společnosti EUROLIFT CZ s.r.o.

V níže uvedeném schématu (Obrázek 10) je společnost popsána z hlediska organizace. Jsou zde vidět jednotlivé pozice vyskytující se ve firmě, jejich obsazení a přímá odpovědnost. [14]



Obrázek 10: Organizační struktura firmy EUROLIFT CZ (Příručka kvality ISO 9001:2008 společnosti EUROLIFT CZ, s.r.o., 2011)

2.3 Činnosti firmy

Obchodní – Společnost působí převážně na tuzemském trhu, kde ve svém regionu (Kraj Královéhradecký, Pardubický a z části Liberecký) zaujímá významné postavení v oblasti manipulační techniky. Čistící a úklidovou techniku nabízí všichni obchodní zástupci firmy. K prodeji je dále využívána speciální prodejna provozovaná v Hradci Králové, která byla otevřena roku 2010.

Obchodní činnost vykonávají obchodní zástupci firmy, kteří udržují pravidelný kontakt se zákazníky a klienty, nabízejí jim manipulační techniku, stejně jako čistící i úklidovou techniku. Pro zvýšení prodeje čistící a úklidové techniky byla otevřena již zmiňovaná prodejna v Hradci Králové. Další obchodní činností je prodej průmyslových pneumatik, superelastických kol a koleček. Toto odvětví má na starosti specializovaný obchodní zástupce.

Ekonomická - Firma vykazovala v meziročním srovnání růst obrátových čísel. V roce 2010 ve srovnání s rokem 2009 činil nárůst obrátu 15%. V roce 2009 došlo k poklesu obrátu o 20 % oproti roku 2008, jak vyplývá z business plánů společnosti [15, 16, 17].

Výrobní zdroje jsou tvořeny hlavně příjmy ze servisu manipulační techniky a dále pak z obchodu, kde nejvýznamnější položku tvoří prodej nové manipulační techniky vlastní značky. Dále pak dílenských oprav a ostatních činností. Všechny zisky jsou reinvestovány ve firmě a to např. k obnově vozového parku, k zvětšování skladových a dílenských prostor, k nákupu diagnostických zařízení, strojů apod. Vzhledem k velké konkurenci a nepříznivému období ekonomické krize nejen v oboru jsou ziskové parametry poněkud nižší, tudíž i tvoření firemního kapitálu (finančního) a tím i rozvoje firmy je pomalé, jak vyplývá z business plánu roku 2011 [17].

Personální – Celkový počet zaměstnanců k 31.12.2010 je 32, dle [17]. V roce 2011 firma rozšířila svou servisní činnost v oblasti Hradce Králové, kde byl přijat nový pracovník a dále pak bude rozšířeno servisní zajištění v místě sídla. Firma se již delší čas potýká s problémem fluktuace zaměstnanců, kterou se snaží řešit pomocí motivačních programů a rostoucím významem firemní kultury. Dále řeší problém nedostatku odborníků v dané

oblasti, nedostatečné jazykové znalosti a komunikační dovednosti a především se setkává s lidmi postrádajícími vlastní iniciativu pro zlepšování firemních procesů.

Marketingová – Firma uskutečňuje marketingovou komunikaci především prostřednictvím svých obchodních zástupců. Dále prostřednictvím vlastní internetové stránky, e-mailové komunikace (direct mailing), článků v odborných časopisech, propagačních materiálů (letáky, upomínkové předměty, aj.), telefonátů a akčních nabídek. Od roku 2010 se okrajově věnuje také společenské odpovědnosti, jejíž nedílnou součástí je spolupráce s dětskou ozdravovnou - Ozdravovna Království, podpora zaměstnanců v činnostech firmy ekologicky šetrných. Marketingovou činnost plánuje vedení společnosti. Je zde tak absence samostatného oddělení, které by umožnilo větší specializaci, časovou náročnost a odbornost. Poslání firmy zní, jak uvádí [18]: „*Usilujeme o to být pevnou a stabilní společností na trhu manipulační techniky v České republice a budovat dobré jméno firmy EUROLIFT CZ.*“ Vizí společnosti je dosažení silného postavení na českém a slovenském trhu a zabezpečení komplexní dodávky služeb a zboží v nejvyšší možné kvalitě.

2.4 Plánovaný rozvoj společnosti

Vzhledem k tomu, že strategie by měla být v souladu s dlouhodobými cíli společnosti, je nutné uvědomit si její další rozvoj a dlouhodobý záměr.

Společnost usiluje o rozvoj v oblasti kol, koleček a pneumatik používaných u vozíků a tím tedy o zvýšení její nabídky sortimentu, co do obsahu, tak co do ucelenosti pro zákazníka. Dále byl zahájen projekt rozšíření společnosti. Jedná se o přístavbu k původní části budovy. Nový prostor by měl zajistit rozšíření servisu a skladových prostor. V horizontu 5ti let firma dále plánuje rozšíření o servisního technika v oblasti Ostravy a Prahy a dále o rozšíření svého zastoupení v oblasti Severní Moravy a v dalších několika let do celé ČR.

Co se týče rozvoje v oblasti čistící a úklidové techniky jsou strategické cíle společnosti následující:

- V roce 2011 dosáhnou minimálně nulového hospodářského výsledku provozovny v Hradci Králové, tedy dosáhnout bodu zvratu.

- V období tří let zvýšit obrát společnosti prostřednictvím čistící a úklidové techniky WAP ALTO o 4 mil ročně.
- Stát se významným strategickým partnerem pro dodávající společnost.
- Do tří let zřídit plně vybavenou prodejnu se servisním zázemím, kde budou nabízeny veškeré produkty pro průmyslové a hobby odvětví.
- V oblasti čistící a úklidové techniky se zaměřit nejen na průmyslový trh, ale také na trh spotřebitelský (dále jen B2C trh) => do konce roku 2011 vybavení prodejny „hobby“ výrobky a především pomocí marketingu (marketingového mixu) se zaměřit také na konečné spotřebitele (v rámci akčního radius firmy).
- Do konce roku 2011 proškolit minimálně dva servisní mechaniky a jednoho dílenského pracovníka pro profesionální provádění oprav čistící a úklidové techniky.
- Do konce roku 2011 nalézt minimálně 3 dealery v rámci okolí (do vzdálenost 30 km od sídla firmy nebo prodejny v Hradci Králové).
- Do 30.6.2011 vybavení skladu potřebným množstvím základních náhradních dílů pro opravy čistící a úklidové techniky.
- Do konce roku 2013 vytvořit novou pracovní pozici – servisní technik pro čistící a úklidovou techniku, který bude opravovat pouze tyto stroje.

3 Analýza stávajícího stavu

Analýza stávajícího stavu firmy je zaměřena na oblast čistící a úklidové techniky Nilfisk-Alto a to pro koncové spotřebitele, na kterou se vztahuje navrhovaná změna marketingové strategie.

Analýza se skládá z několika částí. První částí je věnována vnějšímu prostředí, která je analyzována pomocí analýzy PEST. Další část je zaměřena na vnitřní prostředí, které je identifikováno pomocí Porterova modelu 5ti sil. Následně je provedena SWOT analýza k identifikaci silných a slabých stránek podniku, stejně jako příležitostí a hrozeb. Na závěr je provedena analýza marketingového mixu.

3.1 PEST analýza

Tato analýza umožňuje identifikovat faktory, které ovlivňují firmu zvenčí, tj. politické, ekonomické, sociální, technologické faktory.

Politické faktory - společnost by měla počítat s málo stabilní vládou. Neustálé boje o silnější pozici ve vládě, projevy nedůvěry a populismu vedou k destabilizaci. Snahy o reformy jsou stále v nedokonalé podobě a to v době, která po nich zcela volá. Boj s korupcí je bezvýsledný. To vše vede k nedůvěře vlády ze strany občanů a stejně tak se mohou projevit obavy na mezinárodní úrovni.

Závěr: Politické faktory z výše uvedených důvodů mohou mít v nejbližší době nepříznivý vliv na kurz české měny, což by mělo za následek zvyšování cen dováženého zboží, a to by mohlo znamenat zvýšení cen firmy Nilfisk, resp. zboží, které dováží do ČR. Nestabilita vlády se může také projevit v nejistotě obyvatelstva, jejího strachu z budoucnosti a snahy ušetřit pro „horší časy“. Důsledkem by bylo snížení poptávky.

Ekonomické faktory - průměrná míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen v roce 2010 proti průměru roku 2009 byla 1,5 %, což je o 0,5 procentních bodů více než v roce 2009. Jedná se třetí nejnižší průměrnou roční míru

inlace od roku 1989 (nižší míra inflace byla pouze v roce 2003 ve výši 0,1 % a v roce 2009), jak uvádí český statistický úřad [19]. To znamená z makroekonomického hlediska, že společnost může počítat s vyšší nezaměstnaností a snahou vlády tuto nezaměstnanost snížit. Ruku v ruce tomu půjde i inflace, která, tak v budoucnu bude růst.

Hrubý domácí produkt ve 3. čtvrtletí roku 2010 vzrostl v meziročním porovnání o 2,8 %, dle českého statistického úřadu, [20]. Tento růst naznačuje zmírnění ekonomické krize a to firmám přináší možnost využití svého potenciálu.

Nepříznivý dopad na prodej a to v jakékoliv oblasti by mohla mít zamýšlená změna zákona o DPH, která již nyní prošla několika změnami. V platnost by měla vejít od října roku 2011. Původní záměr sjednocení daňové sazby na 20 % s výjimkou chleba, mléka bez ostatních mléčných výrobků, brambor, syrové a nezpracované zeleniny, nezpracovaných ryb, dětské mléčné výživy a potravin pro pacienty s cukrovkou a dalšími metabolickými problémy byl změněn a upraven tak, že v konečném důsledku bude sazba sjednocena na 17,5 % a to bez výjimek, jak uvádí [21]. Přestože koncové sjednocení bude nižší než bylo plánováno, společenským dopadem bude obávaná změna a následné zvýšení výdajů koncových spotřebitelů. Důsledkem bude snížení poptávky po čistící a úklidové technice, která by znamenala další prohloubení domácích rozpočtů. Koncoví spotřebitelé, tak budou nakupovat spíše v nutných záležitostech.

Závěr: Ekonomické faktory nasvědčují, že zvyšující se inflace povede, při zachování restriktivní politiky České národní banky k zvyšování úrokových sazeb a to jak pro domácnosti, tak i pro firmy. To by znamenalo zvýšení finanční náročnosti podniku i domácností, pokles investiční činnosti. Sjednocení DPH pak pravděpodobně přinese ještě navýšení inflace (v důsledku růstu obratu peněz), který pouze umocní již zmíněné úspory na poli průmyslových trhů a ještě více na poli domácností.

Sociální faktory - průměrná mzda v posledním roce rostla, jak uvádí Český statistický úřad [22]. V roce 2008 činila průměrná měsíční hrubá mzda dle českého statistického úřadu 22.593 Kč, v r. 2009 23.488 Kč, v roce 2010 byla na úrovni 23.951 Kč. Ačkoliv průměrná mzda je údaj značně zkreslený, trend zvyšování životní úrovně potvrzují také

čísla, které uvádí Ministerstvo práce a sociálních věcí, odbor analýz a statistik (viz příloha A), a to především v porovnání výdajů a příjmů domácností.

Dominantní charakteristikou obyvatelstva je její stárnutí. Přibývá lidí důchodového věku a klesá počet obyvatel v pracujícím věku. Rodina je většinou utvářena 4 členy (otec, matka, 2 děti). V mnoha rodinách se vyskytuje domácí mazlíček v podobě psa, kočky, želvy, králíka atd.

Trendem v životním stylu u mladé a střední populace je rychlost, flexibilita, pohodlnost, upřednostňování volného času před prací, úklidem. Děti preferují hru, zábavu, akci, styl, co do designu, tak do manipulace a užití

Závěr: Zvyšující se životní úroveň sebou přináší větší volnost, pohodlnost a dynamiku. Lidé, ať už vědomě nebo nevědomě podléhají životnímu trendu a tomu by měla odpovídat i nabídka produkce. Snaha vyjít zákazníkovi maximálně vstříc, tak aby se mohl naplno věnovat svému volnému času. Lidstvo udělalo krok dopředu a už i ti méně přizpůsobiví začínají podléhat novým technologiím a technickým parametrům. Tomu samozřejmě přispělo i snížení cenové hladiny výrobků. Firma si musí uvědomovat poptávku a cíleně směřovat svou nabídku.

Technologické faktory - je nutné si uvědomit globální dopady a to i v oblasti technologie. Internet je výzvou nejen pro firmy, ale i pro spotřebitele. Umožňuje nabídku nejrozličnějších typů dopravy, produktů, cenových porovnání a marketingové komunikace.

Lidstvo je zahlceno reklamou. Její účinky se snižují, lidé často na klasickou reklamu už ani nereagují nebo jí věnují minimální pozornost. Je důležité uvědomit si existenci sociálních sítí, jako je facebook, umožňující upozornit blízké nejen na jejich fyzický či psychický stav, ale např. také upozornit na produkt, vychválit ho nebo ho doporučit.

Využití nových materiálů, zdrojů s novými funkcemi, vlastnostmi. Nejlépe ještě jsou-li tyto materiály šetrné k přírodě.

Závěr: Firma musí sledovat vývoj trendů v oblasti technologií a používaných materiálů pro výrobu, stejně jako trendy v oblasti dopravy, výběru, marketingu, neboť i sem zasahují technologické znalosti a zkušenosti.

3.2 Porterův model pěti sil

Model charakterizující vnitřní prostředí firmy, kde jako hybné síly vystupují: současná konkurence, potenciální konkurence, možné náhrady výrobků (substituty), dodavatelé, odběratelé. Tyto faktory ovlivňují firmu v její těsné blízkosti. Vnitřní prostředí lze charakterizovat i pomocí jiných či doplňujících analýz. Vzhledem k rozsahu diplomové práce bylo rozhodnuto použít jen Porterův model 5ti sil, jako základní metodu, která pro tyto účely postačuje.

3.2.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelem v oblasti čistící a úklidové techniky Nilfisk-ALTO je přímo firma Nilfisk-ADVANCE se sídlem v Dánsku, v zastoupení se sídlem v Praze pro distribuci v ČR. V roce 2010 proběhla reorganizace společnosti a jejího zastoupení. Firma EUROLIFT CZ se tak stala významným zástupcem pro Východní Čechy.

Společnost Nilfisk byla založena r. 1906 [23] a dnes zaujímá významné postavení na trhu úklidové a čistící techniky, jak v naší republice, tak v celosvětovém významu. Své výrobky distribuuje do více jak 100 zemí na celém světě [24]. Její dlouholetá tradice je projevem důvěry zákazníků, kvality výrobků a inovační tendencí.

Kvalita produktu je úměrná ceně. Je důležité vybrat správný stroj pro správnou činnost. To znamená, jestliže bude chtít majitel mýt auto 1x za týden, tak mu stačí nejlevnější vysokotlaký čistič. Jestliže ovšem zákazník bude mýt 5 aut týdně, tak mu již nebude stačit základní model, aby splnil funkci na 100 %, ale bude muset koupit o kategorii lepší produkt, který bude samozřejmě úměrně dražší základnímu modelu. Z tohoto příkladu vyplývá, že cena má vypovídací schopnost o kvalitě produktu a je nutné určit jakou práci

bude zákazník vyžadovat od nového stroje. Společnost Nilfisk distribuuje firmě EUROLIFT CZ ve velkoobchodních cenách.

Firma Nilfisk-ADVANCE využívá svůj inovační potenciál k udržení svého postavení na trhu, případně k jeho růstu. Vzhledem k velké konkurenční soutěži se firma Nilfisk snaží sledovat trendy v oblasti a přizpůsobovat se jim.

Důležitým faktorem jsou dodací podmínky a jejich dodržování. V tomto ohledu firma Nilfisk v podstatě selhává. Její dodavatelské schopnosti jsou jednou ze slabých stránek této společnosti. Dalším kritickým bodem je vyřizování reklamací a celková péče o dealery, což v případě Nilfisk-ADVANCE není příliš kvalitní. Navíc nefunguje vnitropodniková komunikace, takže každý zaměstnanec firmy podává jiné informace a je velmi těžká domluva.

Od roku 2011 byl zaveden firmou Nilfisk nový objednávací systém, který umožňuje aktuální zobrazení skladových zásob. Dodávky následně chodí řádně zabalené. Co se týče dopravy, tak při objednávce do 10.000 Kč v nákupních cenách si platí dopravu zadavatel objednávky (EUROLIFT CZ) sám, v rozmezí objednávky od 10.000 Kč do 20.000 Kč se doprava dělí mezi objednatele a dodavatele. Při objednávce nad 20.000 Kč v nákupních cenách je pak doprava zdarma.

Velmi obtížná situace je v oblasti reklamací. Firma EUROLIFT CZ se již několikrát dostala do situace, kdy se reklamace u dodavatele vyřizovala 2 – 3 měsíců bez nároků vrácení peněz, dle požadavku zákazníka. Tento přístup naprosto neodpovídá filozofii firmy EUROLIFT CZ a ta se tímto dostává do těžkých situací.

Zúčastněnost firmy Nilfisk v oblasti podpory prodeje je zcela minimální. Firma poskytuje společnosti EUROLIFT CZ katalogy v počtu 4 ks (jen pro srovnání obchodních zástupci jsou 4 a katalog už není nikomu jinému k dispozici), přičemž možnost dotisku nebo doobjednání neexistuje. Firma Nilfisk poskytla po dlouhém vyjednávání reklamní předměty – produktové katalogy a přispěla z části na billboardy na střeše prodejny. Jiné

podpory se však EUROLIFT CZ nedočkal. Od roku 2011 jsou poprvé v plánu společnosti Nilfisk uskutečňovat pro své dealery pravidelné školení pro servis i obchodní zástupce.

Dále firma Nilfisk realizuje měsíční akce, které jsou spíše zaměřeny na průmyslový trh, dále jen B2B trh. Vyskytuje se zde problém, který spočívá v tom, že avizovaná akce je dealerům poslána často 3 až 4 dny po jejím zahájení (a to i přes dlouhodobý apel). Firma EUROLIFT CZ, tak nemá možnost větší propagace akčního zboží. Dále probíhá celoroční akce firmy Nilfisk, která je reakcí na konkurenční firmy a jejich cenové nabídky.

Firma Nilfisk dále spolupracuje i s jinými firmami v Královéhradeckém kraji. Jejich spolupráce je velmi podobná, jsou vázáni stejnými smlouvami. V kraji se vyskytují v podstatě 3 firmy, které prozatím dosahují větších obrátů než firma EUROLIFT CZ a zároveň spolupracují s firmou Nilfisk. Jedná se o sdružení Mýval (Býšť u Hradce Králové), dále firmu Merkuria Artes (Hradec Králové) a firmu WAP Šolc (Lanškroun).

I přes uvedené nedostatky je vyjednávací síla dodavatele značná a to především z důvodu, že se jedná o výhradního dovozce (zástupce výrobce) v České Republice. Firma EUROLIFT CZ má tak na výběr, zda se daným podmínkám přizpůsobí nebo ukončí s tímto dodavatelem spolupráci a naváže spolupráci s konkurenčním Kärcherem.

3.2.2 Potencionální konkurence

Vstupní bariéry se projevují v podobě know-how, přesycenosti trhu, složité české legislativě, vysokých vstupních nákladů na provoz, reklamu, servis apod. Právní obtížnost má za následek složité založení podniku, dále se zde také projevuje malá podpora malého a středního podnikání v ČR ze strany státu.

Vznik nové potencionální konkurence hrozí spíše u již zavedených firem, které rozšíří svůj obor podnikání, tak jak tomu bylo i v případě firmy EUROLIFT CZ. Vzhledem k velkému množství vstupních bariér a vysokému počtu prodejců, je hrozba vstupu nových konkurentů velmi nízká.

3.2.3 Stávající konkurence

Na trhu čisticí a úklidové techniky se vyskytuje malá diferenciací produktů. Pro zákazníky v podstatě není problém přejít od původního odběratele ke konkurenci. To má za následek intenzivní konkurenční boj na trhu.

Konkurenti byly identifikováni jako firmy, které jsou v blízkosti (vzdálenost blíže upřesňuje akční rádius) sídla firmy a prodejny v Hradci Králové, prodávající stejné nebo podobné výrobky.

Pro určení akčního rádiu firmy je nutné se soustředit především na dva faktory:

1. dostupnost pro zákazníka
2. dosah servisní činnosti

Vzhledem ke skutečnosti, že si zákazník vybírá z veškerých dostupných zdrojů na trhu, jsou uvedené aspekty velmi důležité a je zapotřebí jim věnovat značnou pozornost. Jedním z nejdůležitějších faktorů při výběru produktu je dostupnost záručního a pozáručního servisu. V tomto ohledu může mít společnost EUROLIFT CZ velkou výhodu a to zejména z důvodu 10-ti servisních techniků, kteří jsou nestále k dispozici zákazníkům v celém východočeském, středočeském a severočeském regionu. Avšak vzhledem k velké přesycenosti trhu s čisticí a úklidovou technikou hraje významnější roli dostupnost (vzdálenost) k místu možného nákupu techniky. Z provedeného výzkumu společnosti EUROLIFT CZ z roku 2010 vyplynulo, že maximální vzdáleností pro koupi čisticí a úklidové techniky pro domácnost (hobby techniky) je 30 km. Tato vzdálenost se dále může zvětšovat se zprovoznění internetového obchodu s touto technikou (E-shop je prozatím ve výstavbě). Níže uvedená mapa následně znázorňuje akční rádius firmy EUROLIFT CZ, který je vyobrazen zelenou barvou (viz Obrázek 11).



Obrázek 11: Akční rádius firmy EUROLIFT CZ

Konkurence byla dále analyzována dle vybraných produktů a jejich cenové úrovně.

Vysokotlaké čističe byly porovnány z hlediska čistící síly.

$$\text{Čistící nebo také mycí síla} = (\text{tlak} \times \text{množství vody}) : 36\,000.$$

Tento koeficient, tak umožní srovnání jednotlivých čističů. Jako parametr, umožňující srovnání hobby vysavačů, byl zvolen podtlak a použití vysavače na mokré a suché vysávání. Dále pak co nejnižší cena u modelu s daným výkonem podtlaku.

Domácí vysavače nebyly srovnávány vzhledem k tomu, že žádná z daných firem, zaměřených na čistící a úklidovou techniku, je nenabízí a konkurence v podobě malých kamenných obchodů a velkých hobby marketů je velmi rozsáhlá. Dalším faktorem, který vedl k tomuto rozhodnutí byla skutečnost, že domácí vysavače netvoří hlavní potenciál firmy EUROLIFT CZ pro rozšíření na domácí trhy a tento sortiment není zařazen do dlouhodobých strategických plánů firmy.

Tabulka 4: Konkurence v oblasti produktu hobby vysavačů

Název firmy	Název produktu	Podtlak (bar)	Cena (Kč bez DPH)	Sleva (%)
EUROLIFT CZ	Nilfisk ALTO MULTI 20	210	2.749	Ne
Ing. Petr Trávník	AERO 25-11	190	2.492	Ne
Mýval	Nilfisk MULTI 20	210	2.612	Ne
Merkuria Artes	AERO 25-11	190	2.499	Ne
Baumax	Kärcher WD 3200	210	1.658	Ano
Hornbach	Kärcher WD 3200	210	1.666	Ano
Obi	Kärcher WD 3200	210	1.658	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování, údaje byly čerpány z [25], [26], [27], [28]

Tabulka 5: Konkurence v oblasti vysokotlakých čistících strojů – Wap pro dům a zahradu

Název firmy	Název produktu	Tlak (bar)	Množství vody (l/h)	Mycí síla	Cena (Kč bez DPH)	Sleva	Příslušenství
EUROLIFT CZ	Wap Nilfisk C 120.3-6 PA	120	520	1,73	4.499	ne	ano
Mýval	Wap Nilfisk C 120.3-6 PA	120	520	1,73	4.274	ne	ano
Topservis	Nilfisk - C 120.2-6	120	520	1,73	3.101	ano (e-shop 5%)	ne
ChemieStar	Kärcher - K 5.75 Jubilee	140	460	1,79	6.600	ne	ano
Merkuria Artes	Wap Nilfisk E 130.2-8 X-TRA EU	130	500	1,8	6.166	ne	ne
Baumax	Kärcher K5650 T250	140	460	1,78	6.658	ne	ano
Hornbach	Kärcher K5630 T200 RWB	140	460	1,79	6.325	ne	ano
Obi	Kärcher K3530	120	420	1,4	5.575	ne	ano

Pozn: Příslušenství: autokartáč + pátio (příslušenství na čištění dlažby)

Zdroj: Vlastní zpracování, údaje byly čerpány z: [29], [30], [31], [32], [33].

Z uvedených tabulek (Tabulka 4, Tabulka 5) vyplývá, že v porovnání daných parametrů jsou pro firmu EUROLIFT CZ největšími konkurenty hobby markety, firma Ing. Petr Trávník, sdružení Mýval a Merkuria Artes v oblasti hobby vysavačů. U produktů wap – pro dům a zahradu jimi jsou sdružení Mýval, Topservis a Merkuria Artes. Z toho plyne, že v obou analyzovaných oblastech jsou největšími konkurenty společnosti Merkuria Artes a sdružení Mýval.

Další velmi významnou konkurencí v oblasti tzv. hobby techniky jsou veškeré internetové obchody, které dané zboží nabízejí. Nevýhodou těchto internetových obchodů je samozřejmě jen omezený záruční a pozáruční servis.

Rozhodně nelze opomenout také sílu hobby marketů, které lákají zákazníky, především na nízké ceny. Nedostatečné informace zákazníků o celkové mycí síle vysokotlakých čističů, nebo o „správném“ sacím výkonu vysavačů, nepřesvědčí zákazníka o nevýhodnosti koupě daného výrobku. V regionu Královéhradeckého kraje se jedná především o Hornbach, Obi a Baumax. Tyto obchodní řetězce nabízejí kromě neznačkových čistících strojů především produkty značky KÄRCHER.

3.2.4 Substituty

Za substituty lze považovat podobné výrobky lišící se použitým materiálem na výrobu, některými funkcemi, výkonem, designem.

V řadě určené pro koncové spotřebitele jsou to všechny vysavače konkurenčních značek, stejně tak jako u vysokotlakých čističů, kde v úvahu přichází především podobné výrobky značky Kärcher a Kränzle. U vysavačů pak jde nejen o tyto značky, ale další jako je Eta, Electrolux, Daewoo, Zelmer, Sencor, Rowenta, aj. Dostupnost výrobků těchto značek je zcela běžná v kamenných obchodech, obchodních centrech nebo přes internet. Nutno podotknout, že u poloprofesionálních vysavačů (typů určených pro těžší domácí pracovní použití např. při zdění, sádrování) je konkurence nižší.

U vysavačů je cenová relace k výkonu velmi podobná. Každá společnost vyrábí vysavače podle určité segmentace zákazníků. Většinou jsou odlišovány dle cenové náročnosti a výkonu.

Náklady na změnu jsou, jak u vysavačů, tak i u vysokotlakých čističů v podobě koupě nového výrobku, případně dalšího specifického přídatného příslušenství.

3.2.5 Kupující

Je důležité uvědomit si, kdo vlastně je kupující. Jako koncoví spotřebitelé přicházejí v úvahu domácnosti, fyzické a právnické osoby. Vzhledem k zaměření diplomové práce byla specifikace omezena pouze na domácnosti.

Vysavače i vysokotlaké čisticí stroje lze charakterizovat jako spotřební zboží dlouhodobé spotřeby.

Závěr: Z výše uvedené analýzy vyplývá, že největší hrozbou pro firmu je síla jejího dodavatele. Její jednání se neztotožňuje s cíli firmy EUROLIFT CZ a její síla je natolik silná, že by mohla ovlivnit z velké části i výsledky firmy EUROLIFT CZ i dobré jméno firmy, na kterém si tak zakládá. Další hrozba je v podobě substitutů a stávající konkurence, která působí na trhu. Vzhledem k tomu, že firma prodává podobné produkty jejichž diferenciací je malá, tak musí získat přidanou hodnotu jinde než na produktech. Musí konkurenci sledovat a to jak její strategii, tak produkty, které nabízí, které může zákazník použít jako náhražku za produkt firmy EUROLIFT CZ. Dohadovací schopnost zákazníků je nízká. Vzhledem k velkým konkurenčním bojům je cena poměrně nízká a zákazník, tak nemá velkou sílu ji tlačit ještě níže. Zde je spíše důležité uvědomit si, kdo je zákazníkem a co je pro něho přidaná hodnota.

Potencionální konkurence přináší malou hrozbu pro firmu. Je nutné, aby byla firma obezřetná a v případě nové konkurence reagovala včas, ale její zavedení s ohledem na vstupní bariéry je poměrně málo pravděpodobné.

3.3 SWOT analýza

Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, analýza umožňuje identifikovat silné, slabé stránky firmy, její příležitosti a hrozby.

3.3.1 Silné stránky

- dynamická firma zavedená na trhu manipulační techniky v ČR
- jasná vize
- podpora ze strany nadnárodní společnosti
- kvalitní výrobky založené na dlouhodobém vývoji a tradici
- zaměření na zákazníka, jeho spokojenost
- zázemí rodinné firmy
- spolehlivost

EUROLIFT CZ je již několik let významnou společností na trhu manipulační techniky v ČR. Je to firma s jasnou vizí a dynamicky se rozvíjející. Staví na dlouholetých zkušenostech majitele firmy, který začínal jako servisní dělník a posléze začal sám podnikat. Cílem společnosti je maximální spokojenost zákazníka. Distribuuje kvalitní výrobky, které jsou založené na dlouholetých zkušenostech firmy Nilfisk a prochází důkladnými testy ve vývojové a zkušební fázi, stejně tak jako na trhu samotnými zákazníky. Silnou stránkou firmy je také podpora nadnárodní společnosti Nilfisk, která byla založena před více jak 104 lety.

3.3.2 Slabé stránky

- nedostatečná zkušenost se zaměřením na domácnosti
- vysoké náklady na zavedení
- nedostatečná pozornost ze strany vedení
- špatné umístění prodejny z pohledu na zaměření na domácnosti (v průmyslové zóně, daleko od centra)
- malé zkušenosti v řízení konkurenčních střetů
- malé zkušenosti servisních techniků s opravami

Firma EUROLIFT CZ má již značné zkušenosti na trhu manipulační techniky. Pohybuje se na něm v různých obdobích (transformace na s.r.o. byla součástí vývoje) již 20 let. Vždy se však zaměřovala na prodej B2B trhu. Důležitým faktem jsou poměrně malé zkušenosti na poli přímého prodeje koncovým zákazníkům a to domácnostem. Tento fakt by se mohl projevit v nevhodné marketingové komunikaci, distribuci, reklamě, personálním obsazením (stávající obchodní zástupci jsou zvyklí řešit problémy B2B trhu, nikoliv přímého prodeje), motivaci zaměstnanců a jejich platovým ohodnocením. Ve firmě funguje motivační platové ohodnocení, vzhledem k tomu, že produkty určené domácnostem jsou nižší cenové kategorie, tak zcela úměrně provize určená procentem z prodeje či obrátu bude nižší než z prodeje či obrátu velkých průmyslových strojů za vyšší prodejní cenu. To by mohlo vést k nedostatečné pozornosti ze strany obchodních zástupců k prodeji domácnostem a k vyššímu zaujetí na B2B trh. Této chyby se dopouští i vedení společnosti, které vidí v pronikání na domácí trhy rozšíření tržního podílu a zvýšení tržeb, avšak nevěnuje této oblasti dostatečnou pozornost. Tato domněnka pramení z neaktivního chování, nereagování na potřeby a odezvy trhu.

Prodejna s produkty určenými pro domácnost byla umístěna na okraj Hradce Králové, nachází se u hlavního tahu výpadovky na Ostravu z Hradce Králové. Vzdálenost od centra města společně s nedostatečným povědomím u zákazníků o značce a produktu vedou k nižší poptávce.

Se zavedením prodejny byly navíc spojeny vysoké náklady na provozuschopnost a podporu prodeje (ve formě billboardů a reklamních poutačů, akčních novinových inzerátů, apod.), které snižují finanční schopnost podniku a omezují další investice.



Obrázek 12: Prodejna firmy EUROLIFT CZ v Hradci Králové

3.3.3 Příležitosti

- zvyšování životní úrovně obyvatelstva
- převzetí menší konkurence
- využití goodwillu dodávající společnosti pro zvýšení obrátů a zisků
- diverzifikace podnikatelského rizika

Zvyšování životní úrovně obyvatelstva znamená, že lidé budou požadovat větší komfort a budou ochotni zvyšovat své výdaje pro uspokojení svých potřeb. To znamená, že lze očekávat vyšší poptávku po nářadí a výrobcích, které umožní uspokojit „náročnější“ přání zákazníků.

Příležitostí pro firmu by bylo i převzetí menší konkurence. Nejenže by tak mohla firma rozšířit svůj podíl na trhu, ale také díky tomu zvýšit své zisky.

Firma Nilfisk, která je dodávající firmou čistící a úklidové techniky poskytuje společnosti EUROLIFT CZ dobré jméno a pověst. Vzhledem k tomu, že se jedná o velkou nadnárodní společnost s dlouholetou tradicí může to u zákazníků zvýšit pocit důvěry a kvality a tím ovlivnit i jeho nákupní rozhodování.

Zaměření na domácnosti znamená pro firmu diverzifikaci podnikatelského rizika, což je i jedním ze strategických cílů společnosti. Sníží se tak závislost podniku na B2B trh s manipulační, čistící a úklidovou technikou.

3.3.4 Hrozby

- nedůvěra potenciálních zákazníků
- nekonkurenční cenová politika ze strany dodavatele
- aktivnější konkurence
- zhoršení ekonomického prostředí v ČR
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků

Nedůvěra potenciálních zákazníků může plynout s nedostatečné informovanosti a znalosti o značce Nilfisk, to může znamenat hrozbu z pohledu nízké poptávky a samotném nezájmu.

Další ohrožení plyne z nízké konkurenceschopnosti velkým obchodním domům a případně jiné konkurenci, které lákají zákazníky na nízké ceny a vizuálně podobné výrobky. Další hrozba může vyplynout z aktivnější konkurence, která bude rychleji a lépe reagovat na potřeby zákazníků.

Zhoršení ekonomického prostředí by mohlo vést k nižší poptávce po produktech a tím i k nižšímu zisku, v nejhorším případě pak ke ztrátě.

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků může ohrozit prodej, servis a v konečném důsledku i společnost (její dobré jméno či zisky).

Závěr: Pro shrnutí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb slouží níže uvedená SWOT matice (viz Tabulka 6).

Tabulka 6: SWOT matice firmy EUROLIFT CZ

<p>SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> - dynamická firma - firma zavedená na trhu manipulační techniky v ČR - kooperace s nadnárodní společností - kvalitní výrobky - zaměření na zákazníka - zázemí rodinné firmy - jasná vize - spolehlivost 	<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> - nedostatečná zkušenost se zaměřením na domácnosti - vysoké náklady na zavedení - nedostatečná pozornost ze strany vedení - špatné umístění prodejny - malé zkušenosti v řízení konkurenčních střetů - malé zkušenosti servisních techniků s opravami
<p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - diverzifikace podnikatelského rizika - zvyšování životní úrovně obyvatelstva - převzetí menší konkurence - využití goodwillu dodávající společnosti pro zvýšení obrátů a zisků 	<p>HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none"> - malé povědomí českých domácností - nízké ceny obchodních řetězců - aktivnější konkurence - zhoršení ekonomického prostředí v ČR - nedostatek kvalifikovaných pracovníků

Z provedené analýzy vyplývá, že firma má příliš mnoho slabých stránek. Pokud se podnik rozhodne pokračovat v pronikání na domácí trhy, tak má před sebou velký kus práce. Vzhledem k tomu, že jednou ze slabin firmy je nedostatečná pozornost vedení, tak by se tato slabina mohla jevit jako největší problém. Na druhou stranu je zde určitý potenciál pro získání většího podílu na trhu a tedy dosažení kýžené diverzifikace podnikatelského rizika.

3.4 Analýza stávajícího marketingového mixu

Základním nástrojem a nosným pilířem marketingové strategie je marketingový mix, který zahrnuje: produkt, cenu, distribuci a propagaci. Často bývá označován jako „4P“ dle počátečních písmen anglického překladu jednotlivých nástrojů. Vzhledem k tomu, že tyto prvky jsou ovlivnitelné a kontrolovatelné je vhodná jejich analýza, neboť pomocí těchto prvků firma dosahuje svých krátkodobých i dlouhodobých cílů a záměrů.

3.4.1 Produkt

Co se týče produktu nabízeného domácím spotřebitelům, lze říci, že se jedná o spotřební zboží dlouhodobé spotřeby. Mezi zboží krátkodobé spotřeby by se mohla řadit chemie, která slouží k čištění a údržbě. Zákazníci zvažují vlastnosti, kvalitu, cenu, design, servis před koupí samotného produktu. Často porovnávají několik produktů a navštíví několik obchodů, před samotnou koupí.

Obal, balení i značku firma přebírá od firmy Nilfisk, která uskutečňuje nadnárodní výrobkovou strategii.

Firma EUROLIFT CZ se snaží o zdůraznění značky, její kvality a tradice a to především u produktů WAP, kde se jedná o „Original WAP“ s tradicí 104 let, a to dvěma způsoby. První forma je písemná v podobě zvýraznění nápisu „Originál WAP“ v akčních letácích, inzertních člancích, na billboardu, apod. Druhá je ústní forma, kde se klade důraz na předání informací v rozhovoru. Výrobky od firmy Nilfisk patří ke špičce čistící a úklidové techniky.

Firma EUROLIFT CZ nabízí také poprodejní služby mezi něž patří záruční a pozáruční servis, technické prohlídky, poradenství ohledně správného výběru a prodej doplňkového sortimentu - příslušenství. Dále nabízí možnost pronájmu čistící a úklidové techniky a to jak krátkodobého, tak i dlouhodobého.

3.4.2 Cena

Maloobchodní cena se sestavuje na základě doporučené maloobchodní ceny firmou Nilfisk. Firma EUROLIFT CZ nemá možnost zasahovat do cenotvorby, může si sestavovat případně pouze svoje akční ceny v rozmezí své obchodní marže.

Celková obchodní marže činí 30 % z velkoobchodní ceny, to je relace v níž firma může sestavovat svoje akční nabídky. Je nutné uvědomit si i vedlejší náklady, aby firma pokryla veškeré náklady a dosahovala zisku.

V případě, že se jedná o akční nabídku uskutečňovanou firmou Nilfisk, pak má firma EUROLIFT CZ obchodní marži 25 %. V případě, že je na trh uveden nový produkt, tak je stanovena firmou Nilfisk marže z prodeje o 10 % vyšší než v běžném prodeji a firma EUROLIFT CZ může dosahovat až 40 %. Na náhradní díly a chemii se vztahuje 30% obchodní marže.

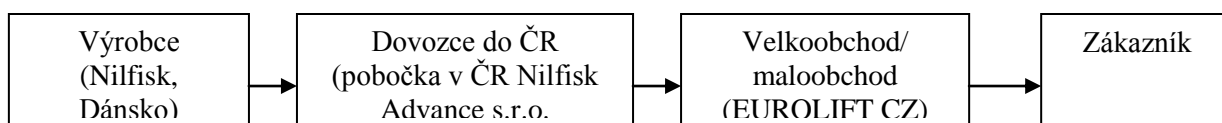
Co se týče elektronického prodeje, reguluje firma Nilfisk výši maximální slevy. Od 1.1.2011 je povolena maximální sleva -5 % z ceníkové (maloobchodní) ceny.

Pokud se zákazník informuje o levnějším produktu u konkurence a v rámci možností to i prokáže a má-li o něj zájem, tak jestliže se jedná o substitut, tak se preferuje konzultace o výhodách a nevýhodách jednotlivých výrobků a prodejce se snaží prodat výrobky od firmy Nilfisk za plnou cenu. V případě, že se jedná o stejný výrobek značky Nilfisk, tak prodejce poskytne zákazníkovi slevu v rámci obchodní marže (1. cenová diskriminace).

V případě, že si zákazník zakoupí výrobek přes internet, je mu účtován poplatek za dopravu dle výše objednávky. Je-li zboží do 10.000 Kč, pak platí 129 Kč, nad tuto částku, je pak doprava v hodnotě 199 Kč.

3.4.3 Distribuce

Firma EUROLIFT CZ je součástí distribučního řetězce, který je vyobrazena na následujícím obrázku (Obrázek 13).



Obrázek 13: Distribuční kanál firmy EUROLIFT CZ

Distribuční řetězec je poměrně krátký, přesto jsou zde problémy v podobě časově náročné distribuce. Firma EUROLIFT CZ je značně vázána na hlavní sklad výrobků a náhradních dílů (2. článek distribučního řetězce), vzhledem k omezenému prostoru svých skladových míst. Nutno podotknout, že hlavní sklad není bohužel tak velký, aby pružně a rychle reagoval na objednávky.

Zdlouhavé vyřizování reklamací přináší situace, které firma EUROLIFT CZ musí řešit tak, aby vykompenzovala zákazníkovi špatný dojem ze záručního servisu. Tyto situace řeší upřímnou komunikací se zákazníkem, případně dle situace věnuje hodnotný dárek.

Další potíže byly zaznamenány v nevhodné pozici obchodu na okraji města v průmyslové zóně, kam běžný spotřebitel nechodí. Prodejna je vybavena vhodným označením, které je i z dálky viditelné.

Zákazník má také možnost objednat si zboží přes internet. Zde je doprava uskutečňována pomocí firmy TOPTRANS.

3.4.4 Propagace

Propagace výrobků je prováděna jak na interní úrovni - směrem k zaměstnancům, tak na externí úrovni - směrem k zákazníkům. Zaměstnanci jsou o novinkách, významných událostech a jiných věcech informováni buď od přímých nadřízených ústně či písemně, prostřednictvím porady, schůze, meetingu, nástěnky. Vnější firemní komunikace k veřejnosti je zajišťována prostřednictvím novin při důležitých událostech. Firma zajišťuje včasné plnění svých závazků k úřadům i dodavatelům. Snahou je udržovat komunikaci na dobré a vstřícné úrovni.

Reklamu firma EUROLIFT CZ zaměřuje spíše na průmyslový trh prostřednictvím článků v novinách a časopisech. Co se týče spotřebitelského trhu, tak využívá reklamu spojenou s podporou prodeje ve formě akční inzerce v lokálních novinách.

Osobní prodej je uskutečňován přímo v prodejně. Prodejna je uzpůsobena pro předvedení a vyzkoušení požadovaných výrobků. Zákazník zde najde také množství náhradních dílů. Prodejce prezentuje firmu a její výrobky.

Internetové stránky jsou v neúplném stavu. Jejich transformace na nový design začala v roce 2010 a nyní ještě stále nejsou zcela hotové. Neobsahují veškerou nabídku společnosti a nebyla otevřena ještě sekce: Tipy a triky, která je naplánována. On-line marketing je vymezen především průmyslovému trhu.

V roce 2010 firma EUROLIFT CZ realizovala následující marketingovou komunikaci se zaměřením na čisticí a úklidovou techniku pro domácí trh.

- Otevření specializované prodejny v Hradci Králové – tato prodejna je specializována především na čisticí a úklidovou techniku. Zároveň slouží i jako odborné poradenské místo. Byla zvenčí opatřena několika billboardy za účelem zviditelnění a získání zájmu. Vnější podoba byla stylizována do firemních barev. Vnitřní prostor byl také stylizován do firemních barev. K dispozici byly dány letáky, akční nabídky a propagačními materiály (viz Obrázek 14, Obrázek 15).

- Webové stránky EUROLIFT CZ – na stránkách byl částečně rozšířen sortiment o čisticí a úklidovou techniku. Zákazníci mají možnost prohlédnout si produkty včetně jejich parametrů a srovnání. Webové stránky nejsou ještě dokončeny. Po jejich dokončení by měli obsahovat veškeré produkty čisticí a úklidové techniky. Byly zde umístěny i pravidelné (měsíční) akční nabídky. Stránky byly tvořeny s ohledem na jednoduchost, srozumitelnost, přehlednost a design.
- Reklama v místním tisku – byla umístěna v několika Královéhradeckých a pardubických denících – Golempress, PG tisk, ORIN, Radnice atp., kde byli potenciální zákazníci upozorňováni na nově otevřenou prodejnu. Dále zde byly uvedeny akční nabídky s cílem získat nové zákazníky (viz Obrázek 16).
- Obchodní zástupce – tvoří komunikační článek mezi firmou a zákazníkem. Obchodní zástupci jsou zavedeni především pro B2B trh. Je zde však i určitá možnost prodeje pro koncového zákazníka, který projeví zájem. Obchodní zástupci byli vyškoleni, měli možnost si výrobky vyzkoušet a byli vybaveni propagačními materiály. Dále byly uskutečňovány pravidelné měsíční akční nabídky.
- Firma EUROLIFT CZ – všichni zaměstnanci se zúčastnili předvedení výrobků od značky Nilfisk, byly seznámeni s vlastnostmi a měli možnost zakoupení výrobku pro sebe nebo rodinné příslušníky se slevou.



Obrázek 14: Prodejna v Hradci Králové



Obrázek 15: Interiér prodejny v Hradci Králové



Obrázek 16: Inzerce v lokálních novinách Golempress

V roce 2011 jsou naplánovány tyto akce, jak vyplývá z [17]:

- Akční nabídky – kontinuita a aktualizace v oblasti akčních nabídek s cílem zaujmout cílový trh a získat nové zákazníky. Ukázka akčního letáku viz příloha B.
- Billboardy v místě okolí sídla – již byla uzavřena smlouva o místě. Nyní je reklama ve fázi návrhu obsahu.
- Firemní auta – nová auta jsou od letošního roku vybavena novými polepy upozorňujícími nejen na manipulační techniku, ale také na čisticí a úklidovou. Mají za cíl upoutat, upozornit, případně připomenout sortiment firmy u stávajících či potencionálních zákazníků (Obrázek 17).
- Den otevřených dveří – firma EUROLIFT CZ letos pořádá „Den otevřených dveří“, kde se stávající, noví, ale i potencionální zákazníci mohou seznámit s produkty firmy EUROLIFT CZ. Zváni jsou především zákazníci B2B trhu. Zpráva z této akce bude využita pro Public Relations.
- Webové stránky EUROLIFT CZ – rozšíření nabídky o rady, tipy a triky v oblasti čisticí a úklidové techniky + zprovoznění e-shopu.
- Obchodní zástupce – nadále upozorňovat na stávající i nový sortiment firmy s cílem prodeje. Řešit potíže zákazníků, tak aby byli maximálně spokojeni.
- Absolvování pravidelného produktového obchodního školení od Nilfisk Advance (6x)



Obrázek 17: Nové polepy na autech

Závěr: Firma se snaží dostat značku Nilfisk do povědomí veřejnosti. Používá k tomu různé nástroje komunikační politiky, např. reklamu (inzerce, billboardy), podporu prodeje (akční nabídky, kupony, dárky), přímý marketing (elektronické nakupování). Snaží se upozornit na kvalitu výrobků a cenovou dostupnost. Úspěšnost těchto akcí je však velmi malá. Návštěvnost po ročním provozu prodejny v Hradci Králové je minimální. Nejvíce se osvědčila inzerce v lokálních inzertních novinách ORIN, avšak ani investice do této reklamy se zcela nevrátila. Cenová politika je stanovena v rámci doporučených maloobchodních cen a své obchodní marže, která slouží více méně k sestavení akčních nabídek.

Z analýzy dále vyplývá, že jeden z největších problémů se jeví nevhodné umístění prodejny v průmyslové zóně, daleko od centra města. Toto umístění bylo však zvoleno především z důvodů počátečního zaměření na B2B trh.

Špatné zacílení reklamy na trh s koncovým zákazníkem. Nízké obraty v čistící a úklidové technice jsou způsobeny především nedostatečným povědomím o prodejně u zákazníků. Do teď byly prováděny reklamní činnosti pouze v podobě billboardů na střeše prodejny, což upoutá některé kolemjdoucí, a pomocí inzerátů v místních inzertních novinách a informačních novinách Královéhradecké Radnice. Jak již bylo zmíněno tyto reklamy nemají dostatečný efekt a nedokáží přilákat větší množství zákazníků na prodejnu. Toto je největším problémem a je zapotřebí se především zaměřit na zlepšení propagace prodejny.

V oblasti cenových konkurenčních střetů se společnost setkává nejčastěji s problémem cenové konkurenceschopnosti s cenami hobby marketů nabízejících substituční produkty a s cenami elektronických obchodů po celé České republice, kteří nerespektují nařízení společnosti Nilfisk ohledně maximální výše slevy.

Analýza ukázala, že ve zmiňované oblasti existuje velmi silné konkurenční prostředí a to jak s produkty substitučními (jiných výrobců), tak s produkty značky Nilfisk. Takto silná konkurence velmi znesnadňuje plánovaný rychlý rozvoj.

Distribuce výrobků a náhradních dílů od dodavatele ke konečnému zákazníkovi také není optimální a to i přes poměrně krátký distribuční řetězec. Dále vznikají také obtíže s vyřizováním reklamací a to především ze strany českého dodavatele – společnosti Nilfisk-ADVANCE s.r.o.

3.5 Analýza marketingového mixu hlavních konkurentů

Z výše uvedené analýzy konkurence vyplynulo, že hlavními konkurenty firmy EUROLIFT CZ v oblasti hobby vysavačů a vysokotlakých čističů pro dům a zahradu jsou firma Merkuria Artes a sdružení Mýval a to na základě srovnání kvality a ceny nabízených produktů.

Dále bude věnována pozornost přímo těmto firmám a bude identifikován jejich marketingový mix, který bude porovnán s marketingovým mixem firmy EUROLIFT CZ, tak aby mohla být učiněna případná opatření a vylepšení, která by zajistila větší konkurenceschopnost firmy EUROLIFT CZ.

3.5.1 Produkt

Samotný výrobek je u obou konkurenčních firem, stejně tak jako u firmy EUROLIFT CZ naprosto shodný. Jedná se o značku Nilfisk-ALTO dodávanou společností Nilfisk a potažmo se tedy jedná i o shodnou kvalitu, obal, technické parametry, apod. Obě firmy také nabízejí stejné příslušenství a chemii. Dále poskytují záruční servis.

Co se týče, doprovodných služeb, zde se firmy liší:

Firma Merkuria Artes [34]

- Nabízí nejen prodej domácích čistících strojů, ale také denní pronájem.
- Je poskytován pozáruční servis.

Sdružení Mýval [35]

- Poskytuje denní pronájem.
- Pozáruční servis je poskytován.
- Poskytují internetovou poradnu, kde je možné dočíst se o správném postupu při výběru, důležitých parametrech, vhodnosti produktu a dalších faktech, které jsou pro zákazníka důležité. V případě dalších otázek je zde uveden také kontakt a zákazník může sám kontaktovat dodavatele.

3.5.2 Cena

I zde hraje hlavní roli obchodní marže, která slouží prodejcům k stanovení akčních cen. Obchodní marže je ujednána v obchodní smlouvě s dodavatelskou firmou. Smlouva není veřejně přístupná a ani jedna firma není ochotna zveřejnit přesné podmínky.

Jak sdružení Mýval, tak i firma Merkuria Artes jsou omezeni firmou Niflisk ohledně maximální poskytnuté slevy na internetu a to 5% sazbou. Obě firmy jsou obeznámeny s doporučenými maloobchodními cenami.

Merkuria Artes: U zásilky nad 3.000 Kč bez DPH neplatí kupující dopravné ani poštovné.

Mýval: Manipulační poplatek za dopravu je také účtován zákazníkovi dle výše objednávky. Je-li objednávka do 4.999 Kč bez DPH, pak je doprava za 129 Kč, je-li nad pak je doprava zdarma.

3.5.3 Distribuce

Distribuční kanál je stejný jako v případě firmy EUROLIFT CZ, viz podkapitola 3.4.3.

3.5.4 Propagace

Obě konkurenční firmy nemají dobře zpracovanou komunikaci se zákazníkem, která se projevuje kromě jiného nepřitažlivou reklamou. Propagace nabízených produktů a služeb není zákazníkům vhodně prezentována, což způsobuje jejich dezinformaci. Nebyla zaznamenána žádná inzerce, ani jiná výraznější reklama, která by upoutala spotřebitele. Jediným zdrojem prezentace obou firem jsou jejich webové stránky, jejichž klady jsou níže uvedeny.

Merkuria Artes: Internetové stránky – registrace [36].

Při vstupu na internetové stránky se nabízí potencionálnímu zákazníkovi registrace s následujícími výhodami:

- při další návštěvě obchodu stačí vyplnit přihlašovací jméno a heslo, další údaje se již vyplňovat nemusí,
- registrované zákazníky upřednostňují při vyřizování dotazů,
- registrovaní zákazníci jsou jako první informováni o novinkách obchodu,
- registrovaný uživatel může sledovat historii svých objednávek a stav vždy aktuální objednávky.

Firma po registraci zákazníka může zpracovat jeho údaje a především tak získá kontakt na potencionálního zákazníka ve formě telefonu i e-mailu (tyto údaje jsou u registrace povinné). Navíc jsou pro zákazníka evidovány všechny minulé i současné objednávky, což může být pro spotřebitele zajímavé a firma, tak může zákazníkovi nabízet sortiment zboží o které jeví zájem. Potencionálnímu zákazníkovi jsou nabízeny i registrační slevy, avšak v praxi tato skutečnost nebyla zjištěna.

Sdružení Mýval:

Prezentuje se jako člen Asociace úklidu a čištění od r. 2004 a Hospodářské komory od r. 2009. Tato informace velmi kladně působí na věrohodnost, kvalitu a zkušenosti firmy v obrazu zákazníka. Firma si navíc zakládá na dlouholeté tradici (působí od r. 1998).

Závěr: Firma Merkuria Artes i sdružení Mýval nabízí výrobky stejné značky. Vzhledem k této skutečnosti, tak nejsou odlišnosti v kvalitě, značce, ani v obalu výrobků. Co se týče služeb, tak významnou odlišností je elektronická poradna poskytovaná sdružením Mýval. Poradna poskytuje zákazníkovi informace o běžných otázkách, které vznikají při rozhodování o koupi výrobku.

Firmy nakupují výrobky od dánské společnosti NILFISIK a ovlivňuje je tak cenová politika této společnosti. Obchodní marže jsou nastavené u obou společností na stejné úrovni, z čehož vyplývají stejné možnosti v oblasti poskytování slev zákazníkům. Sleva v oblasti elektronického prodeje je limitována max. snížením o 5 %. Obě společnosti poskytují cenové zvýhodnění při koupi nad stanovenou částku v podobě dopravy zdarma.

Komunikační strategie není nijak výrazná. Zajímavou akcí je registrační program na internetových stránkách firmy Merkuria Artes. Tato registrace umožňuje společnosti přímou komunikaci se zákazníkem, sledování jeho zájmů a objednávek. Zákazníkovi pak nabízí zvýhodněné ceny, informace o novinkách a akcích společnosti a dále pak on-line monitoring jeho objednávek.

3.6 Závěr z provedených analýz

Z výše uvedených analýz vyplývá, že společnost EUROLIFT CZ má značný potenciál získat podíl na trhu spotřebitelů v oblasti čistící a úklidové techniky. Její silné stránky jí poskytují dobrý základ proniknout na trh, avšak je zde spousta slabých stránek, které bude nutné odstranit či minimalizovat. Firmu ohrožuje stávající konkurence na trhu a její malé zkušenosti s konkurenčními boji. Velké nebezpečí dále hrozí od dodavatele – firmy Nilfisk, která má velkou sílu a mohla by způsobit firmě EUROLIFT CZ nemalé problémy

s dobrou pověstí firmy, což by se mohlo odrazit nejen na trhu konečných zákazníků, ale také na trhu B2B.

Společnost EUROLIFT CZ staví na kvalitě a tradici výrobků firmy Nilfisk. Komunikaci provádí prostřednictvím nejrůznějších nástrojů, jak bylo výše uvedeno. Tato komunikace je však uskutečňována s minimální odezvou ze strany zákazníků. Specializovaná prodejna v Hradci Králové, která byla otevřena minulý rok přinesla menší zisk než bylo původně naplánováno.

Z provedené analýzy dále vyplynulo, že rychlejšímu rozvoji brání v podobě hlavní konkurence firma Merkuria Artes a sdružení Mýval. Je nutné uvědomit si, že oba hlavní konkurenti se zaměřují spíše na B2B trh a tím směrem směřuje také jejich strategie a komunikace i když nabídka je určena i spotřebitelským trhům. Firmy poskytují zajímavé služby v podobě možné registrace na internetových stránkách nebo elektronické poradny při výběru výrobků. Na poli spotřebitelského trhu tak plyne větší ohrožení ze strany hobby marketů, které se specializují na prodej konečnému zákazníkovi za co nejnižší ceny. Výrazně nízké ceny jsou velmi lákavé pro potenciální zákazníky a proto dají mnohdy přednost ceně před kvalitou. Firma EUROLIFT CZ nemá příliš zkušeností v tomto konkurenčním boji.

Další ohrožení pak plyne z hobby marketů a internetových obchodů, kteří prodávají za velmi nízké ceny, avšak poskytují zákazníkovi pouze záruční servis.

V následujícím období je nutné také počítat s poklesem poptávky. Česká legislativa nutně volá po reformách a změny se projevují i v obchodním jednání spotřebitelů. Firma by měla pečlivě sledovat danou situaci, nenechat se zaskočit a včas reagovat.

4 Návrh změny marketingové strategie

Z provedených analýz vyplývá, že je nutné zaměřit se na správnou prezentaci jednotlivých produktů. Dostat do povědomí zákazníků prodejnu, značku Nilfisk stejně jako EUROLIFT CZ. Je nutné zaujmout zákazníky a učinit z nich věrné klienty. Za tímto účelem bych navrhla změnu strategie marketingového mixu.

4.1 Návrh změny marketingového mixu

Vzhledem k daným problémům společnosti vede návrh změny marketingového mixu k řešení stávajících obtíží a pomocí moderních marketingových metod k zabezpečení dlouhodobého růstu společnosti EUROLIFT CZ v oblasti čistících a úklidových strojů pro domácí a hobby použití.

Produkt - vzhledem k tomu, že firma je v pozici dealera a nevyrábí sama produkt není zde mnoho možností pro zlepšení. Firma nemůže ovlivnit design, vlastnosti ani obal. Měla by se proto zaměřit na lepší prezentaci výrobků.

Celosvětová značka - Zdůrazněním celosvětového významu v době globalizace je ideální pro lidi, kteří chtějí jen to nejlepší a přizpůsobují se dobře. Trend globalizace stále přetrvává, jak je uvedeno v analýze PEST.

Značku lze zvýraznit pomocí štítků upevněných na výrobku a vyobrazením na obalu a reklamních materiálech. Značka nemusí být velká, ale dobře viditelná a mít jasnou vypovídací schopnost. Návrh značky je vyobrazen na následujícím obrázku (Obrázek 18).

Značka by dále byla vyobrazena na webových stránkách firmy:

<http://www.manipulacnitechnika.cz>, akčních nabídkách a propagačních materiálech.



Obrázek 18: Návrh visačky se zdůrazněním celosvětového produktu

Jednoduchost - zdůraznění jednoduchosti, funkčnosti. Tato informace je velice důležitá pro starší věkovou skupinu. Vzhledem k tomu, že populace stále stárne, jak vyplývá z PEST analýzy, je nutné nezapomínat na tuto věkovou skupinu, která z velké části nikdy před tím nepracovala s vysokotlakými čističi a bojí se, že by obsluhu nezvládla. Informace bude prezentována v kamenné prodejně, dále na letácích, akčních nabídkách a propagačních materiálech.

Pro získání nových zákazníků by bylo vhodné, kdyby firma uskutečnila akci zaměřenou na starší věkovou skupinu populace. Tato akce bude vyžadovat řádnou přípravu, která by měla být zahájena průzkumem trhu. Cílem průzkumu bude zjištění informací potřebných k přesnému zacílení skupiny, tedy zjištění, kde se daný segment nejvíce vyskytuje a zda má daná akce vůbec význam. Na základě provedeného průzkumu bude následně naplánována specializovaná akce.

Cena – v rámci tohoto marketingového nástroje se s cílem získání nových zákazníků nabízí akce: „**Přiveď svého souseda**“, kde v rámci obchodní marže firma zavede akční program na následujícím principu:

- Zákazník, který přivede nového zákazníka získá 50% slevu na nákup zboží z akčního programu. Zboží bude vybráno tak, aby bylo zajímavé jak pro

spotřebitele vysokotlakých čističů, tak i pro spotřebitele, užívající domácí nebo hobby vysavač. Bude se jednat např. o náhradní filtry do vysavačů, chemii, přídatné příslušenství, apod. Návrh věrnostní karty je vyobrazen následujícím obrázkem (Obrázek 19).



Obrázek 19: Návrh akční karty k akci: „Přived’ svého souseda“

Zákazník, který si zakoupí zboží v hodnotě min 3.500 Kč se zaregistruje do programu vyplněním registračního lístku, kde musí povinně uvést jméno, příjmení, adresu, e-mail nebo telefon, název zakoupeného výrobku, případně osobu, která mu výrobek doporučila. Tyto údaje budou firmou evidovány a umožní tak, kontrolu koupě a přímou komunikaci se zákazníkem. Po vyplnění registračního lístku zákazník obdrží akční kartu. Poté, co si nový zákazník zakoupí výrobek a uvede jméno osoby, která mu jej doporučila, vznikne automaticky nárok na slevu na výrobek uvedený na věrnostní kartě pro osobu, která výrobek doporučila. Oznámení o vzniku nároku na slevu bude odesíláno formou sms nebo e-meilu – zároveň bude v databázi zákazníků k danému zákazníkovi přiřazena poznámka:

Nárok na slevu. Zákazník, kterému vznikl nárok na slevu bude na prodejně identifikován pomocí identifikačního průkazu (občanský průkaz nebo jiný ověřený doklad).

Výrobky do akčního programu (na akční leták) budou vybírány v cenové hodnotě 1.000 Kč, tak aby byla sleva zajímavá a lákavá pro zákazníka a firma dosahovala požadovaného zisku z prodeje. Vzhledem k tomu, že obchodní marže na náhradních dílech, chemických přípravcích a příslušenství dosahuje 30 % a poskytnutá sleva na vybrané výrobky z akční karty dosahuje 50 %, tak bude nutné tyto výrobky dotovat 20 %. Tuto dotaci však pokryje zisk z nového prodaného výrobku, který si zakoupí nový zákazník. S tímto cílem jsou vybrány veškeré produkty na věrnostní kartě.

Akční karta bude dávana při nákupu za minimálně 3.500 Kč bez DPH (4.200 Kč s DPH). Při prodejní ceně dle standardního ceníku, tedy s marží 30 % je nákupní cena 2.450 Kč a zisk tedy činí 1.050 Kč. Do akční karty jsou vybrány výrobky s maximální prodejní cenou 1.000 Kč bez DPH. Poskytnutá sleva 50% je tedy maximálně 500 Kč. Nákupní cena je 700 Kč, z čehož vyplývá, že je nutné tyto produkty dotovat v maximální výši 200 Kč. Minimální zisk z nákupu nového zákazníka je uvedených 1.050 Kč mínus dotace produktu z akční karty v maximální výši 200 Kč, což činí ziskovost cca 24 %. Z uvedeného zisku je však dále nutné odečíst náklady na tvorbu akční karty, kontaktování klienta, který doporučil nového zákazníka a dále také provizi prodejce společně s odvody na sociální a zdravotní pojištění. Čistý zisk z tohoto obchodního případu činí cca 20% z prodejní ceny.

Minimální nákup v hodnotě 3.500 Kč je vybrán zcela záměrně a to z důvodů přesvědčení zákazníka k nákupu dražšího produktu - nejlevnější "wapka" či hobby vysavač stojí 2.350 Kč bez DPH.

Cena za dopravu - firma EUROLIFT CZ musí upravit cenu za dopravu pro spotřebitele, tak aby byla konkurenceschopná. Vzhledem k analýze marketingového mixu konkurentů je zřejmé, že spotřebitel při nákupu nad 3.000 Kč (u firmy Merkuria Artes) nebo 4.999 Kč (u sdružení Mýval) bez DPH je doprava zdarma. U firmy EUROLIFT CZ je filozofie zcela opačná: čím dražší nákup, tím dražší doprava. Tato tendence vyplývá, dle majitele, z převažujících obchodů s manipulační technikou, proto by firma měla oddělit dopravu

u čistící a úklidové techniky od dopravy techniky manipulační. U každé skupiny by byly jiné ceny za dopravu.

V rámci čistící a úklidové techniky bylo by vhodné změnit cenu dopravy, kdy při nákupu nad 4.990 Kč včetně DPH bude poskytnuta zákazníkovi doprava zdarma. Cena 4.990 Kč je zvolena tak, aby firma byla konkurenceschopnou a její zisk pokryl dopravu i další náklady a dosahoval požadované výše.

Požadovaná výše zisku firmy po odečtení nákladů na dopravu činí 20 %. Na webových stránkách společnosti EUROLIFT CZ je poskytována standardní sleva ve výši 5 % na veškeré produkty nakoupené přes E-shop. Produkt s prodejní cenou 5.000 Kč s DPH firma nakupuje za 3.125 Kč bez DPH, z čehož vyplývá zisk cca 1.042 Kč. Náklady na dopravu na území ČR za produkt v této cenové hladině se průměrně pohybují okolo 150 – 200 Kč. Zisk se tedy sníží na 842 Kč (cca 20 %) a to vyhovuje zadanému požadavku firmy.

Distribuce - potíže vzniklé zdlouhavou a nepružnou distribucí především náhradních dílů chce vedení firmy řešit výstavbou větších skladových prostor. Důsledkem by však mohlo být následné zvýšení skladových zásob a „uvěznění“ finančních prostředků.

Vzhledem k tomu, že se jedná o originální náhradní díly, tak je situace velmi složitá. V případě, že by společnost kupovala originální díly u jiné společnosti, tak by tím v konečném důsledku podporovala konkurenci. V situaci, kdy by se rozhodla řešit problém nákupem neoriginální dílů, tak by mohla utrpět v pozici kvalitního servisu. Neoriginální díly by mohli působit nedůvěryhodně v očích zákazníka, ale také by mohli vzniknout konflikty v distribučním kanálu s ohledem na firmu Nilfisk, která by tak ztratila část svých příjmů. Situace bude lépe řešena **vyjednáváním se společností Nilfisk**. Upozorněním na obtíže způsobené nepružnou distribucí. Teprve v případě delších bezúčinných vyjednáváním by situace byla řešena zvýšením skladových zásob.

Zdlouhavému vyřizování reklamací - návrh: **rozšíření servisního střediska** s více vyškolenými servisními pracovníky, kteří budou flexibilně reagovat na požadavky klienta

a nezpůsobí mu tak delší časové prostoje. Navíc B2C trh zaručuje vyřízení reklamaci v období 1 kalendářního měsíce a tato doba musí být stůj, co stůj dodržena. V případě, že by se tak nestalo, musí být zákazníkovi vráceny peníze a firma by tak přišla nejen o zisk, ale také by se jí zvýšily skladové zásoby o vrácený použitý stroj.

Propagace - základem produktu je kvalitní výrobek, který dodává firma Nilfisk. Součástí produktu je pak servis, příslušenství, náhradní díly, případná chemie. Produkt jako takový může dodat velké množství firem a to i přes internetový obchod. Velmi důležitou součástí prodeje tvoří doprovodné služby, především servis, dostupnost náhradních dílů a příslušenství včetně chemických přípravků na čištění. Bude tedy důležité v komunikaci vyzdvihnout právě tyto doprovodné služby a udělat z nich konkurenční výhodu.

Předváděcí akce v obchodních domech

- předvádění produktů a vysvětlení jejich funkčnosti a předností,
- cíl: upozornění na prodejnu v Hradci Králové a ve Dvoře Králové n. L., seznámení nakupujících se značkou Nilfisk a EUROLIFT CZ a jejich produkty pro dům a zahradu,
- místo: Obchodní centrum (dále jen OC) Futurum, Hradec Králové; OC Atrium, Hradec Králové; Afi Palace Pardubice – obchodní centra byla vybrána vzhledem k počtu návštěvnosti a geografickému umístění,
- **akce v obchodním centru Futurum** bude uskutečněna v sobotu (dle osobní komunikace s manažerkou centra, která uvedla sobotu jako jeden z nejnavštěvovanějších dnů v týdnu),
- **akce v obchodním centru Atrium** bude uskutečněna ve středu (dle osobní komunikace s manažerkou centra, která uvedla středu jako jeden z nejnavštěvovanějších dnů v týdnu a dle vlastních úvah o pozici prodejny, vzhledem k tomu, že se jedná o obchodní centrum v centru města, tak se zde zřejmě vyskytuje více návštěvníků během pracovních dnů než o víkendu, kdy většina obyvatel města a okolí míří do obchodních center na okrajích města),
- **akce v obchodním centru Afi Palace** bude uskutečněna v sobotu (dle osobní komunikace s manažerem centra, který uvedl sobotu jako jeden z nejnavštěvovanějších dnů v týdnu),

- potencionální zákazník obdrží letáček se základními informacemi o firmě, produktech a kontaktu,
- jako doprovodný program bude soutěž o vysokotlaký čistící stroj Nilfisk C 110 v nákupní ceně 1.990 Kč bez DPH, kdy zákazník vyplní soutěžní lístek, kde uvede své jméno, příjmení, adresu, kontakt (e-mail, telefon) a zájem o zasílání novinek a akcí firmy,
- akce bude probíhat ve výše uvedených centrech během 2 týdnů a z nich vzejde výherce,
- akce bude zároveň použita ve formě PR, kdy bude napsán článek o soutěži a výherci, který bude uveden na webových stránkách firmy,
- firma získá ze soutěžních lístků kontakt na zákazníka a bude tak moci použít cílenou komunikaci.

Věrnostní program

- při nákupu jakéhokoliv zboží z nabídky „kamenné“ prodejny do 2 let od posledního nákupu dostane takový zákazník slevu ve výši 15 %,
- sleva bude poskytnuta na základě prokázání předchozího nákupu v minimální výši 3.500 Kč bez DPH – předložení nákupního dokladu (pokladního dokladu/faktury),
- sleva bude poskytována pouze soukromým osobám, nikoliv podnikatelům,
- akce se nevztahuje na již zlevněné zboží, či zboží obsažené v akční nabídce, vycházet se bude tedy z ceníkové prodejní ceny,
- pro zavedení tohoto systému a přilákání zákazníků bude zapotřebí potřebná medializace formou akčních letáků a reklama na webových stránkách firmy.

Den otevřených dveří - využití této příležitosti také k prezentaci pro širokou veřejnost. Firma plánuje tuto akci především pro B2B trh. Je možné zároveň uspořádat i tuto akci pro širokou veřejnost. Akce bude trvat 2 dny, s tím, že první den bude určen pro B2B trh (tak jak je plánováno) a druhý pak pro širokou veřejnost, zaměstnance a rodinné příslušníky firmy. S tím souvisí dobrý a kvalitní plán, příprava a realizace. Nesmí se opomenout rozeslat pozvánky i do místních novin. Připravit předváděcí akci a seznámení s produkty. Ideální je využití příležitosti 20tiletého výročí firmy, které letos společnost slaví.

- termín konání: květen 2011,

- obsah: volný vstup do prostor firmy (servisu, dílny, show roomu), předváděcí akce spojené s manipulační technikou a také čistící a úklidovou technikou, prokládané soutěži (skákání v pytli pro děti, jízda zručnosti na vysokozdvížném vozíku pro dospělé, soutěž v rychlosti – čištění špinavého náradí, opičí dráha alá úklid v domácnosti – 1. etapa – vysávání, 2. etapa čištění kola, 3. etapa – pomocí vysokotlakého stroje dostat míček na kolmé střeše na špičku) a vše v doprovodu hudby.

Internetový stránky - i po zavedení nových internetových stránek jsou shledávány jisté nedostatky. Návrh: Otevření sekce pro konečné spotřebitele: DŮM A ZAHRADA v horní liště, která slouží k prvotní navigaci zákazníka tak, aby bylo jasné a zřetelné, že firma nabízí produkty i konečným spotřebitelům pro hobby použití a nejen pro firmy. Dále umístit na stránky reference společnosti s cílem zvýšit dobré mínění o jméně společnosti.

V další fázi umožnit zákazníkům registraci na stránkách. Tato registrace by zákazníkům umožnila sledovat minulé i aktuální objednávky a dle jejich zájmu zasílání akčních nabídek a novinek. Firmě by umožnila lépe směřovat své akce. Tato registrace by v konečném důsledku mohla plnit funkci Databoxu (= systém evidence zákazníků a jejich objednávek).

Průzkum trhu - s ohledem na přesné zacílení zákazníka je nutné učinit průzkum trhu. Je důležité co nejlépe vymezit kupujícího, aby byla komunikace maximálně účinná.

Průzkum bude zaměřen na zákazníka a jeho proces rozhodování. Otázky budou směřovány tak, aby bylo jasné na základě čeho se zákazník rozhoduje a kde získává důležité informace pro rozhodování, kdo ho při výběru ovlivňuje, zda zná značku Nilfisk a EUROLIFT CZ, zda navštěvuje veletrhy/výstavy a jaké čte časopisy. Návrh dotazníku je uveden v příloze C.

4.2 Náklady navrhovaných změn

Vyčíslení předběžných nákladů umožní zjistit finanční náročnost jednotlivých akcí. Firma se tak bude moci rozhodnout, zda dané změny jsou finančně reálné či nikoliv a případně v jakém pořadí je akceptovatelná jejich realizace.

Odhad rizika slouží k určení pravděpodobnosti úspěchu jednotlivého návrhu. Je nutné uvědomit si možnost úspěchu a neúspěchu, stejně jako příčiny možných selhání. Vlivy vedoucí k neúspěchu je pak nutné odstranit nebo alespoň minimalizovat.

Štítek s upozorněním na celosvětový produkt.

- návrh v grafickém programu: 390 Kč (Pavel Kleprlík - Fotoart)
- tisk "vysáčky" se zakončením na zavěšení: $1.000 \text{ ks} \times 3,12 \text{ Kč/ks} = 3.120 \text{ Kč}$
práce - upevnění "vysáčky" na produkt: 0 Kč (bude dáváno na produkt společně s kontrolou výrobku před jeho prodejem)
- **CELKEM 3.510 Kč**

V tomto případě se jedná o jednorázový náklad. Uvedené množství ks vystačí i při zdvojnásobení stávajících prodejů cca na 3 roky. Výtisk menšího počtu kusů by se ekonomicky nevyplatil.

Vytyčení jednoduchosti

Vzhledem ke skutečnosti, že zdůraznění jednoduchosti produktů bude prováděno především ústní formou, tedy během pracovní doby zaměstnance budou náklady především na jeho zaškolení.

- 1x jednodenní školení - externí: 4.000 Kč (Mojmír Voráč - STREGONE s.r.o.)
- pravidelná školení - interní: 4x ročně 1/2 dne \Rightarrow 16 hodin \times mzda pracovníka (125 Kč/hod) = 2.000 Kč + odvody na soc. a zdravotní \Rightarrow 2680 Kč

Zakomponování do letáků, tisk a distribuce po domácnostech:

- návrh letáku (vlastními pracovníky): 4 hodiny \times 125 Kč/hod + sociální a zdravotní pojištění = 670 Kč
- tisk letáků: $5.000 \text{ ks} \times 0,78 \text{ Kč} = 3.900 \text{ Kč}$

- předání (roznos) letáků potenciální zákazníkům: $5.000 \text{ ks} \times 0,24 \text{ Kč} = 1.200 \text{ Kč}$
- **CELKEM: 12.450 Kč**

Akce: „Přived’ svého souseda“

- propagace:
 - o seznámení zaměstnanců - obchodních zástupců, skladníků a oddělení fakturace s akčním programem a jeho funkčností: v rámci pravidelných interních školení => náklady jen na přípravu interního školení => cca $2\text{h} \times 125 \text{ Kč} + \text{odvody na sociální a zdravotní pojištění: } 335 \text{ Kč}$
 - o propagace prostřednictvím prodejce v rámci jeho standardních pracovních povinností, případně na předváděcích akcích: náklady zahrnuté v hodinové mzdě. Školení pracovníka je zahrnuto v nákladech předchozích návrhů.
=> 0 Kč
 - o program na evidenci zákazníků: tabulka v programu EXCEL = 0 Kč (vlastní činnost v rámci stávajících pracovních povinností)
 - o letáky:
 - grafický návrh (vlastní činnost): $4\text{hodiny} \times 125 \text{ Kč/hod} + \text{sociální a zdravotní pojištění} = 670 \text{ Kč}$
 - tisk: $5.000 \text{ ks} \times 0,78 \text{ Kč} = 3.900 \text{ Kč}$
 - roznos letáků: $5.000 \text{ ks} \times 0,24 \text{ Kč} = 1.200 \text{ Kč}$
- akční karta
 - grafický návrh: $4\text{hodiny} \times 125 \text{ Kč/hod} + \text{sociální a zdravotní pojištění} = 670 \text{ Kč}$
 - tisk: $1.000 \text{ ks} \times 2,26 \text{ Kč} = 2.260 \text{ Kč}$
- **CELKEM: 9.035 Kč**

Doprava nad 4.990 Kč s DPH zdarma

Při předpokladu, že při zavedení této změny dojde k získání většího počtu zákazníků, pak nelze uvažovat s žádnými náklady navíc. Jediným nákladem je úprava stávajících webových stránek společnosti, kde bude zapotřebí jednak v sekci e-shop změna podmínek dopravy a jednak na úvodní straně a na podstránce s domácími (hobby) produkty umístění

banneru s upozorněním na dopravu ZDRAMA při nákupu nad 4.990 Kč s DPH. Tato úprava však zabere cca 15 - 20 minut práce, což znamená náklad cca 50 Kč.

- **CELKEM: 50 Kč**

Vyjednávání s firmou Nilfisk ohledně flexibilnější distribuce

Vyčíslení nákladů na vyjednávání s dodavatelem je velmi obtížné a nedá se dopředu odhadnout, kolik bude zapotřebí jednání a kde tyto jednání budou probíhat. I přesto zde uvádím jejich odhad.

- příprava na jednání - analýza situace + návrh: 4 h => 670 Kč
- náklady na telefon: maximálně 20 Kč
- dopravní náklady - 1x Hradec Králové, 1x Praha (včetně amortizace, bez ztrátového času jednatele a prodejce společnosti EUROLIFT CZ: 72 km, 244 km => palivo 752 Kč, amortizace 3,90 Kč/km = 1.232 Kč => 1.984 Kč
- mzdové náklady 2 zaměstnanci - 5 h ztrátový čas + 3 h jednání => 2.680 Kč
- **CELKEM: 5.354 Kč**

Rozšíření servisu pro vyřizování reklamací čistící a úklidové techniky

- výběr nového zaměstnance (nabídka volného pracovního místa, umístění na www stránky, přijímací pohovor - 2 kola, vypracování pracovních smluv, práce s přihlášením zaměstnance): 4.000 Kč
- mzda (měsíční, včetně odvodů): 24.120 Kč
- vyškolení: intenzivní 3-denní školení v Praze =>
 - o 1x cesta do Prahy a zpět (palivo + amortizace + ztrátový čas) = 1.949 Kč + cestovné 3x 61 Kč = 2.132 Kč
 - o ubytování - 2 noci = 2x 500 Kč = 1000 Kč
 - o cena za školení od Nilfisk-ADVANCE: 0 Kč (již předjednáno)
- vybavení pro zaměstnance (montérky, nářadí) = cca 15.000 Kč bez DPH
- **CELKEM - jednorázový náklad (bez mzdy): 22.132 Kč**
- **pravidelný provozní náklad: 24.120 Kč**

Předváděcí akce v obchodních domech

- nájem za prostor: 2.800 Kč (OC Futurum) + 2.500 Kč (OC Atrium) + 2.650 Kč (OC Afi Palace) = 7.950 Kč bez DPH
- propagační materiály:
 - o letáky:
 - grafický návrh (vlastní činnost): 4 hodiny x 125 Kč/hod + sociální a zdravotní pojištění = 670 Kč
 - tisk: 1.000 ks x 2,98 Kč = 2.980 Kč
 - o katalog produktů:
 - originál katalogy od Nilfisk-ADVANCE - zdarma => 0 Kč
- stánek: není zapotřebí, budou použity prezentační materiály, stůl a židle z prodejny v Hradci Králové => 0 Kč
- mzdové náklady = 2 zaměstnanci x 10 hod/den x 125 (průměrná hodinová mzda) x 1,34 (sociální + zdravotní) = 3.350 Kč
- náklady na dopravu předváděného zboží: 2 x Hradec Králové + 1x Pardubice
=> cesta ze Dvora Králové vozidlem Iveco Daily do prodejny v Hradci Králové,
naložení zboží a přejezd do obchodního centra => 1akce v Hradci Králové
=> celkem 100 km = 730 Kč, akce v Pardubicích => celkem 160 km = 1.168 Kč.
Náklady na dopravu 2x akce v OC Hradci Králov a 1x akce v OC Pardubice
= 2.628 Kč
- výhra: v podobě vysokotlakého stroje Nilfisk C110 v ceně 1990 Kč bez DPH
- **CELKEM: 20.736 Kč**

Věrnostní program

- letáky:
 - o grafický návrh (vlastní činnost): 4 hod x 125 Kč/hod + sociální a zdravotní pojištění = 670 Kč
 - o tisk: 5.000 ks x 0,78 Kč = 3.900 Kč
 - o roznos letáků: 5.000 ks x 0,24 Kč = 1.200 Kč
- **CELKEM: 5.770 Kč**

Den otevřených dveří

- občerstvení pro 150 lidí: formou švédských stolů od Střední školy informatiky a služeb, včetně zákusků, pití, přípravy a servírek = cca 12- 15.000 Kč
- hudba: vlastní - reprodukováná, náklady zahrnuty v ceně za přípravu
- pozvánka – výtisk v novinách: Královédvorský inzert (roznos i po okolních vesnicích: 560 Kč /vydání o rozměrech 10x15 cm
- pozvánka – leták A5 (vlastní návrh + roznos) = 670 + (3.000 ks x 1,86 Kč) = 6.250 Kč
- odměny v soutěžích (sladkosti, diplomy, aj.): max. 500 Kč
- Příprava celé akce:
 - o vyklizení areálu - zametení od Technických služeb města Dvora Králové nad Labem) – 0 Kč – již zahrnuto v plánované akci společnosti pro B2B trh
 - o přivezení techniky z prodejny v HK – 0 Kč – již zahrnuto v plánované akci společnosti pro B2B trh
 - o přivezení a vrácení zapůjčené techniky od firmy Nilfisk z Prahy – 0 Kč, je již zahrnuto v plánované akci společnosti pro B2B trh
- **CELKEM: 22.310 Kč**

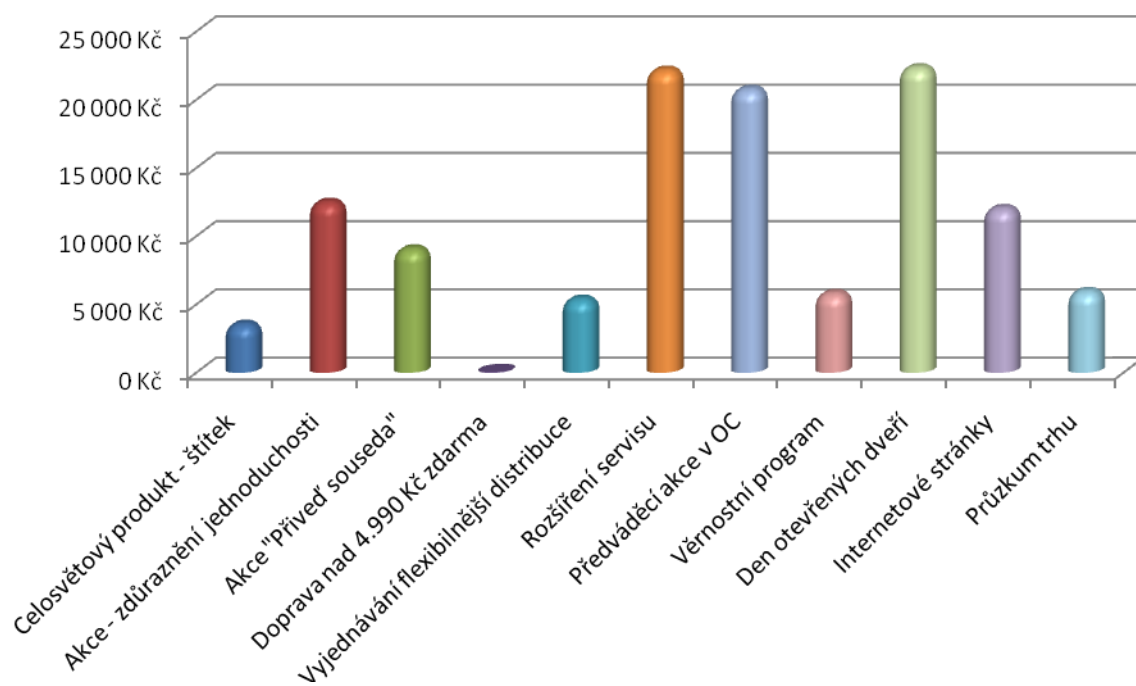
Internetové stránky

- vzhledem k tomu, že si je majitel firmy z větší části tvoří sám, tak by náklady byly ve formě ušlého zisku z času věnovanému této činnosti. Tyto náklady je však velmi těžké vyčíslit. Na zhotovení sekce "Dům a zahrada", její doladění a následné spuštění bude zapotřebí cca 30 - 40 hodin práce., což při platu 30.000 Kč měsíčně činí včetně odvodů 10.000 Kč
- úprava klíčových slov na stránkách pro lepší zobrazení ve fulltextovém vyhledávání: 2.000 Kč
- **CELKEM: 12.000 Kč**

Průzkum trhu

- návrh dotazníku - vlastní činnost + konzultace s vedením společnosti: max. 1.000 Kč
- tisk - vzhledem k malému počtu a dostačující černobílé kvalitě bude tisk proveden na firemní laeserové tiskárně: 200 ks dotazníků x 0,56 Kč/str = 112 Kč
- roznos dotazníků 20 ks dotazníků/brigádník/den => 2 dny/5 brigádníků => při 60 Kč/hodina/8 hodin denně = 4.800 Kč
- **CELKEM: 5.912 Kč**

Grafické znázornění nákladů na navrhované změnové procesy:



Graf 1: Grafické znázornění nákladů navrhovaných změn

Z výše uvedeného grafu (Graf 1) vyplývá, že finančně nejnáročnější změnou bude rozšíření Dne otevřených dveří. Nejméně nákladnou změnou je pak uskutečnění dopravy nad 4.990 Kč zdarma.

4.3 Riziko

Cílem této části práce je identifikovat všechna možná rizika spojená s navrhovanými změnovými procesy. Tyto rizika dále vyhodnotit a to především z pohledu pravděpodobnosti jejich vzniku a z pohledu tvrdosti dopadu v případě jejich vzniku. Na základě ohodnocení jednotlivých rizik budou tyto rizika seřazena do tzv. Katalogu rizik, kde bude uveden i stručný popis jejich řízení. Dalším krokem je pak grafické znázornění do tzv. Mapy rizik.

4.3.1 Identifikace rizik

Štítek s upozorněním na celosvětový produkt.

- neúspěch akce

Vytyčení jednoduchosti

- špatné podání zaměstnancem
- nedocílení požadované skupiny zákazníků

Akce: „Přived' svého souseda“

- nezájem zákazníků
- špatné podání zaměstnancem
- nevědomost o akci

Vyjednávání s firmou Nilfisk ohledně flexibilnější distribuce

- neochota řešení situace ze strany firmy Nilfisk

Rozšíření servisu pro vyřizování reklamací čistící a úklidové techniky

- špatný výběr zaměstnance

Předváděcí akce v obchodních domech

- nezájem zákazníků
- špatná organizace

Věrnostní program

- nezájem zákazníků
- špatná znalost o akci
- špatné podání zaměstnancem

Den otevřených dveří

- špatná organizace
- počasí (déšť)
- nezájem ze strany zákazníků, veřejnosti o akci
- nezájem návštěvníků o produkty

Internetové stránky

- časová vytíženost majitele

Průzkum trhu

- neobjektivní
- nevhodný výběr zastoupeného vzorku zákazníků
- nepochopení dotazníku
- špatné vyhodnocení

4.3.2 Vyhodnocení rizik

Riziko se vyhodnocuje na základě pravděpodobnosti výskytu a velikosti jeho dopadu. Hodnotící kritéria jsou uvedena v následujících tabulkách (Tabulka 7, Tabulka 8).

Tabulka 7: Stupnice dopadu rizika

Hodnota	DOPAD
1	Téměř neznatelný (od 0,1 do 1,0) - velmi malý
2	Drobný (od 1,1 do 2,0) – malý
3	Významný (od 2,1 do 3,0) – střední
4	Velmi významný (od 3,1 do 4,0) – vysoký
5	Nepříjemný (od 4,0 do 5,0) – velmi vysoký

Zdroj: Příručka řízení rizik, 2006, s.7

Tabulka 8: Stupnice velikosti pravděpodobnosti výskytu rizika

Hodnota	PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU
1	Téměř nemožné (od 0,1 do 1,0) - velmi malá
2	Výjimečně možná (od 1,1 do 2,0) – malá
3	Běžně možná (od 2,1 do 3,0) – střední
4	Pravděpodobná (od 3,1 do 4,0) – vysoká
5	Hraničí s jistotou (od 4,1 do 5,0) - velmi vysoká

Zdroj: Příručka řízení rizik, 2006, s.7

4.3.3 Katalog rizik

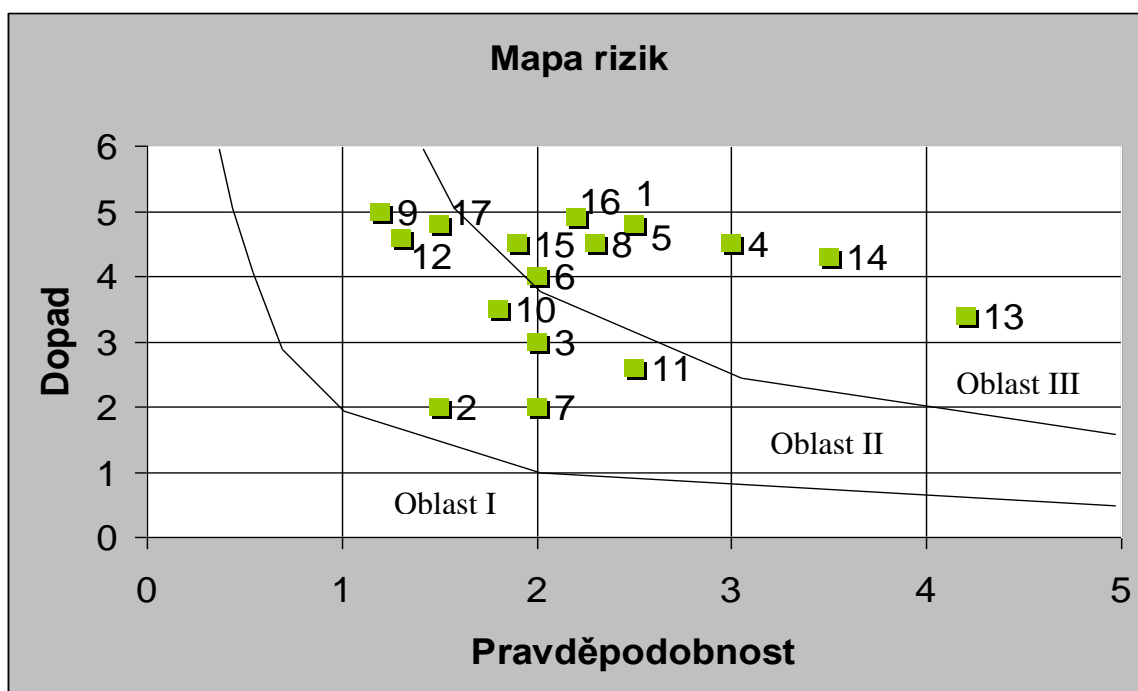
Tabulka 9: Katalog rizik navrhovaných změn

	Riziko – název	Popis rizika	Dopad	Pravděpodobnost
1	Neúspěch akce	Špatná strategie, špatné pochopení akce	4,8	2,5
2	Špatná viditelnost	Špatné umístění štítku, stánku	2	1,5
3	Špatně podané informace	Neposkytnutí dostatečných informací nebo nevhodně podané	3,0	2,0
4	Nezasažení zákazníků	Nezasažení daného segmentu na trhu	4,5	3,0
5	Nezájem zákazníků	Neprojevení dostatečného zájmu, nepřesvědčení o výhodnosti	4,8	2,5
6	Nevědomost o akci	Nedostatečná informovanost, nezasažení potencionálních zákazníků	4,0	2,0
7	Nepřístupnost firmy Nilfisk	Neochota firmy Nilfisk řešit danou situaci, laxnost k danému problému, nezájem	2,0	2,0
8	Špatný zaměstnanec	Špatný výběr zaměstnance, riziko krádeží, neefektivnosti řešení situace, nedostatečné dovednosti	4,5	2,3
9	Organizační neschopnost	Špatné zorganizování, naplánování, uskutečnění akce	5,0	1,2
10	Špatná prezentace firmy	Nedostatečná příprava, špatný výběr zaměstnance (bez komunikačních dovedností)	3,5	1,8
11	Počasí	Děšť, kroupy, bouřka	2,6	2,5

12	Nezájem o produkty	Neprojevení zájmu, vysoká argumentace	4,6	1,3
13	Časová vytíženost majitele	Upřednostnění jiných úkolů, zájmů ze strany majitele, odkládání dané akce	3,4	4,2
14	Neobjektivnost	Ovlivnění ze strany tazatele, známých	4,3	3,5
15	Nevhodný výběr zastoupeného vzorku zákazníků	Nezacílení požadovaného vzorku zákazníků	4,5	1,9
16	Nepochopení dotazníku	Nejasná, nesrozumitelná formulace otázek	4,9	2,2
17	Špatné vyhodnocení	Špatné vyvození závěrů	4,8	1,5

4.3.4 Mapa rizik

V následující mapě rizik (Graf 2) jsou graficky vyobrazena všechna výše popsaná rizika. Z grafického znázornění je zřejmé, která rizika mají největší dopad a také, které jsou nejpravděpodobnější.



Graf 2: Mapa rizik navrhovaných změn

Oblast I. představuje oblast běžných (provozních) rizik, oblast II. závažná rizika a oblast III. oblast kritických rizik.

4.3.5 Řízení rizika

Na základě níže uvedeného přiřazení rizik k metodám snižování rizik (Tabulka 10) bude vedení společnosti EUROLIFT CZ pravidelně zjišťovat, vyhodnocovat – monitorovat hrozící či vzniklá rizika. Následně pak bude provedena aktualizace katalogu rizik. Tato aktualizace proběhne minimálně jednou ročně na speciální poradě vedení s patřičným zápisem.

Tabulka 10: Popis rizik včetně kategorizace rizik, metod řízení rizika, určení odpovědné osoby a stanovených opatření:

	Karta rizik	Popis rizika	Kategorie rizika	Řízení rizika	Oddělení / Odpovědná osoba	Opatření
1	Neúspěch akce	Špatná strategie, špatné pochopení akce	Strategie	Redukce	Vedoucí obchodního oddělení, vedení / Totková, Ing. Brdička	Stavět na ověřených informacích a pečlivě provedených plánech
2	Umístění	Špatné umístění štítku, stánku	Strategie	Redukce	Vedoucí obchodního oddělení / Totková	Dobré plánování
3	Špatně podané informace	Neposkytnutí dostatečných informací nebo nevhodně podané	Provozní	Redukce	Vedoucí obchodního oddělení, vedení / Totková, Ing. Brdička	Vhodná příprava v podobě nastudování informací o produktech, případně školení ohledně komunikační dovedností,
4	Nezasažení zákazníků	Nezasažení daného segmentu na trhu	Strategie	Redukce	Vedení / Ing. Brdička	Stavět na ověřených informacích a pečlivě provedených plánech
5	Nezájem zákazníků	Neprojevení dostatečného zájmu, nepřesvědčení o výhodnosti	Marketing	Redukce	Vedoucí obchodního oddělení / Totková	Plánovat ve více variantách
6	Nevědomost o akci	Nedostatečná informovanost, nezasažení potenciačních zákazníků	Marketing	Redukce	Vedoucí obchodního oddělení, vedení / Totková, Ing. Brdička	Snížení rizika prostřednictvím pečlivě připraveném plánu postaveném na ověřených informacích
7	Nepřístupnost firmy Nilfisk	Neochota firmy Nilfisk řešit danou situaci, laxnost k danému problému, nezájem	Strategie	Retence	Vedoucí obchodního oddělení / Totková	Plánování ve více variantách

8	Špatný zaměstnanec	Špatný výběr zaměstnance, riziko krádeží, neefektivnost řešení situace	Personalistika	Redukce/Přenesení	Vedoucí provozu / Fiala	Dobře stanové podmínky přijetí a pracovní smlouva, pojištění za škodu
9	Organizační neschopnost	Špatné zorganizování, naplánování, uskutečnění akce	Strategie	Redukce	Vedení / Ing. Brdička	Pečlivé plánování a dohled nad realizací
10	Špatná prezentace firmy	Nedostatečná příprava, špatný výběr zaměstnance (bez komunikačních dovedností)	Provozní	Redukce	Vedoucí obch. oddělení, Totková, Ing. Brdička, Fiala	Pečlivé plánování, organizování, výběr vhodných zaměstnanců
11	Počasí	Děšť, kroupy, bouřka	-	Retence	Vedoucí obch. oddělení / Totková	Plánování ve více variantách
12	Nezájem o produkty	Neprojevení zájmu, vysoká argumentace	Marketing	Redukce	Vedoucí obchodního oddělení / Totková	Pečlivá příprava zaměstnanců, plán ve více variantách
13	Časová vytíženost majitele	Upřednostnění jiných úkolů, zájmů ze strany majitele, odkládání dané akce	Provozní	Redukce/transfer	Vedení / Ing. Brdička	Správná organizace, delegování úkolů
14	Neobjektivnost	Ovlivnění ze strany tazatele, známých	Provozní	Vyvarování se	Vedoucí obchodního oddělení / Totková	Správná organizace, kontrola
15	Nevhodný výběr zastoupeného vzorku zákazníků	Nezacílení požadovaného vzorku zákazníků	Strategie	Redukce	Vedoucí obch. oddělení, vedení / Totková, Ing. Brdička	Pečlivé plánování na ověřených informacích, kontrola
16	Nepochopení dotazníku	Nejasná, nesrozumitelná formulace otázek	Marketing	Redukce	Vedoucí obchodního oddělení / Totková	Pečlivá příprava, kontrola
17	Špatné vyhodnocení	Špatné vyvození závěrů	Marketing	Redukce	Vedoucí obch. oddělení, vedení / Totková, Ing. Brdička	Kontrola

5 Závěr

Diplomová práce se zabývá návrhem na změnu marketingové strategie firmy EUROLIFT CZ, s.r.o. pro B2C trh čistících a úklidové techniky. Společnost EUROLIFT CZ se zabývá prodejem, pronájmem a servisem manipulační, čistících a úklidové techniky. Její zaměření je převážně na průmyslový, tedy B2B trh v oblasti manipulační techniky. V roce 2010 rozšířila svou působnost i na spotřebitelský trh a to společně s uzavřením smlouvy s dánskou společností Nilfisk o autorizovaném dodavateli čistících a úklidové techniky pro Východní Čechy. Společnost nabízí pro domácí využití domácí vysavače, hobby vysavače a vysokotlaké čistící stroje pro dům a zahradu.

První část práce byla věnována teoretickým poznatkům z oblasti situační analýzy, marketingového a strategického plánování a podnikatelského rizika. Následně byly tyto poznatky aplikovány na vybranou firmu. Výstupem práce je návrh na změnu marketingové strategie s vyčíslením finanční náročnosti jednotlivých navrhovaných změnových procesů a stanovením rizika jejich realizace následnými opatřeními.

Nejprve byla provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí z níž vyplynulo několik závěrů. Analýza PEST pomohla identifikovat hlavní vlivy, které působí na vnitřní prostředí firmy. Mezi hlavní faktory se řadí psychologický tlak na tvorbu úspor domácností. Příčinou je jednak rostoucí inflace a jednak nestabilní politická scéna s neschopností učinit potřebné reformy, která může ve spotřebitelích vyvolat pocit blízkosti „horších“ časů a snahy šetřit. Na druhé straně z analýzy také vyplývá, že neustále roste životní úroveň v republice a tendence o „pohodlnější“ život. Lidé mají zájem o výrobky, které jim usnadní život a umožní jim věnovat se svým zálibám.

Porterův model 5ti sil umožnil zjistit, že největší hrozbou pro firmu je výhradní dodavatel značky Nilfisk z Dánska a její stávající konkurence. Firma Nilfisk je nadnárodní firma s více jak 100letou tradicí. Největší potíže firmě EUROLIFT CZ způsobuje svými zdlouhavými dodávkami zboží, systémem řešení reklamací a nízkou marketingovou podporou. Důležité je také zmínit, že v neprospěch firmy EUROLIFT CZ mluví malé skladové zásoby, které jsou zaměřeny spíše na manipulační techniku než na čistící

a úklidovou techniku. Firma Nilfisk má obtíže ve vnitropodnikové komunikaci a je velmi těžké s ní vyjednávat v daných záležitostech, Další potíže vznikají v podpoře prodeje. Firma Nilfisk není ochotna dodávat propagační materiály a neposkytuje ani možnost dokoupení či dotisku. Poskytnuté materiály, tak jsou v minimálním množství a nelze je poskytnout zákazníkům. Špatná spolupráce je i na poli zasílání měsíčních akčních nabídek, kdy se tyto nabídky dostanou k firmě EUROLIFT CZ většinou se 3 až 4 denním zpožděním a firma tak nemá čas na přípravu a realizaci větší marketingové podpory.

Firmě se tak nabízí možnost přejít k jinému dodavateli. Vzhledem k tomu, že firma začala prodávat čistící a úklidovou techniku ve větším rozsahu od r. 2010 a jiný dodavatel zn. Nilfisk na trhu není neuvažuje o změně dodávající konkurenční značky, která by znamenala nemalé finanční náklady na změnu vizualizace a podporu značky.

Hlavními stávajícími konkurenty na trhu pro jsou firmy Merkuria Artes se sídlem v Hradci Králové a sdružení Mýval se sídlem v Býšti. Obě tyto firmy jsou prodejci zn. Nilfisk. Jejich marketingový mix byl analyzován v další části práce a porovnán s marketingovým mixem společnosti EUROLIFT CZ, tak aby bylo jasné, kde tyto firmy mají převahu a čím jsou pro zákazníka zajímavější. Na základě zjištěných poznatků byly vytvořeny návrhy na změnu stávající marketingové strategie firmy EUROLIFT CZ. Další významnou konkurencí jsou hobby markety a elektronické obchody, které tlačí ceny nabízených produktů dolů.

Z provedených analýz byly zjištěny silné a slabé stránky firmy, stejně jako příležitosti a hrozby a byly uspořádány do přehledné SWOT matice. Byť společnost disponuje značným množstvím silných stránek na základě kterých může využít nabízejících se příležitostí, tak je zapotřebí brát ohled na hrozbu v podobě dosavadní nezkušenosti v oblasti spotřebitelského trhu, na který se začala částečně orientovat. Přestože tato firma projevuje od roku 2010 zájem proniknout více mezi koncové spotřebitele, vedení firmy klade stále větší důraz na B2B trh a tento fakt by mohl znamenat značné potíže pro plánovaný záměr. Právě neznalost spotřebitelského trhu a potřebných marketingových aktivit znamená velmi obtížné pronikání na tento trh a získávání dostatečného počtu zákazníků.

V další části byl analyzován marketingový mix společnosti, který byl, jak již bylo zmíněno porovnán s konkurencí a vzešly z toho návrhy na úpravy stávající marketingové strategie firmy EUROLIFT CZ. Jedná se především o návrhy pro zesílení stávající pozice na spotřebitelském trhu s čistící a úklidovou technikou a pro získání dostatečného počtu zákazníků a to vše s cílem vybudování povědomí o značce Nilfisk ve spojení s EUROLIFT CZ. Tyto návrhy byly následně vyčísleny dle předběžných nákladů a bylo posouzeno jejich riziko realizace a byly uvedeny návrhy na řízení rizik.

Návrhy uvedené v této práci by měli umožnit firmě EUROLIFT CZ větší proniknutí na B2C trh a umožnit tak původní záměr upevnění své tržní pozice a diverzifikaci podnikatelského rizika. Následně by bylo vhodné provést výše avizovaný průzkum trhu, který by umožnil lépe identifikovat zákazníka a tak pomohl lépe zacílit marketingovou komunikaci. Dále je nutné pravidelně vyhodnocovat rizika jednotlivých návrhů a snažit se tyto rizika řídit. Při správné marketingové strategii by společnost EUROLIFT CZ měla rychleji dosáhnout svých strategických cílů v této oblasti.

Literatura:

- [1] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] Kumar, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3.
- [3] BUCHTA, K.; SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [5] DĚDKOVÁ, J.; STRNAD, P. *Strategický marketing*. 3. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. 127 s. ISBN 978-80-7372-197-8.
- [6] COOPER, J.; LANE, P. *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 232 s. ISBN 80-7169-641-2.
- [7] DĚDKOVÁ, J.; Honzáková, I. *Základy marketingu*. 3. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006. 173 s. ISBN 80-7372-130-9.
- [8] RAIS, K.; SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.
- [9] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Příručka řízení rizik*. verze 1.1., 2006. 33s.
- [10] O společnosti EUROLIFT CZ [online]. 2010 [2010-10-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.manipulacnitechika.cz/ospolecnosti>>
- [11] Sortiment zboží značky Nilfisk – domácí, mokrosucho a centrální vysavače [online]. 2011 [cit. 2011-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://consumer.nilfisk.cz/Products/VacuumCleaners/ConsumerVacuumCleaners/ConsumerVacs/QuickOverview.aspx>>

- [12] Sortiment zboží značky Nilfisk –vysokotlaké čističe [online]. 2011 [cit. 2011-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://consumer.nilfisk.cz/Products/PressureWashers/ConsumerPressureWashers/Compact/QuickOverview.aspx>>
- [13] Sortiment zboží značky Nilfisk – parní čističe [online]. 2011 [cit. 2011-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://consumer.nilfisk.cz/Products/FloorCleaning-Maintenance/SteamCleaners/SteamCleaners/QuickOverview.aspx>>
- [14] Příručka kvality ISO 9001: 2008 společnosti EUROLIFT CZ, s.r.o.
- [15] Business plán firmy EUROLIFT CZ za rok 2009
- [16] Business plán firmy EUROLIFT CZ za rok 2010
- [17] Business plán firmy EUROLIFT CZ za rok 2011
- [18] Profil společnosti EUROLIFT CZ [online]. 2011 [cit. 2011-02-23]. Dostupné z: WWW: <<http://www.manipulacnitechika.cz/profil-spolecnosti>>
- [19] Průměrná míra inflace v roce 2010 [online]. Praha: Český statistický úřad, 2011 [cit. 2011-02-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cisc011011.doc>>
- [20] HDP, národní účty [online]. Praha: Český statistický úřad, 2011 [cit. 2011-03-08]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty>
- [21] Dohoda koalice: sjednocená sazba DPH bude 17,5 % [online]. Praha: Vláda České republiky, 2011 [cit. 2011-03-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/dohoda-koalice-sjednocena-sazba-dph-bude-17-5--82034/>>
- [22] Průměrná hrubá měsíční mzda 2000 – 2010 [online]. Praha: Český statistický úřad, 2011 [cit. 2011-03-12]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/mzda_v_kc>
- [23] O společnosti Nilfisk-Advance. Tradice od roku 1906 [online], 2011 [cit. 2011-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.nilfisk.cz/Info/CompanyInfo/History.aspx>>

- [24] Nilfisk-Alto World map [online], 2011 [cit. 2011-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.nilfisk-alto.com/Nilfisk-ALTO_World,_Map.aspx>
- [25] EUROLIFT CZ. Nilfisk ALTO MULTI 20 [online], 2011 [cit. 2011-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.manipulacnitechnika.cz/cistici-uklidova-technika/vysava/nilfisk-alto-multi-20.html>>
- [26] Firma Ing. PETR TRÁVNÍK. AERO 25-11 [online], 2011 [cit. 2011-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.eshop-rychle.cz/itravnik/eshop/8-1-Vysavace/0/5/138-AERO-25-11>>
- [27] Sdružení Mýval. Řada MULTI pro dům, zahradu a hobby [online], 2011 [cit. 2011-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.myval.cz/eshop/vysavace/pro-domaci-pouziti-1.htm>>
- [28] Merkuria Artes a.s. Úklidová a čistící technika [online], 2011 [cit. 2011-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.merkuriaartes.cz/vysavace-na-suche-a-mokre-necistoty-SA531B1220C1644D0S30.html>>
- [29] EUROLIFT CZ. Wapky [online], 2011 [cit. 2011-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.manipulacnitechnika.cz/cistici-uklidova-technika/wapky.html>>
- [30] Sdružení Mýval. Pro domácí použití [online], 2011 [cit. 2011-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.myval.cz/eshop/vysokotlake-cistice/pro-domaci-pouziti.htm?from=10>>
- [31] Topservis. Dům a zahrada [online], 2011 [cit. 2011-03-31]. Dostupný z WWW: <http://uklidove-cistici-stroje.cz/e-shop?page=shop.product_details&flypage=flypage.tpl&product_id=22&category_id=12>
- [32] Chemie Star [online], 2011 [cit. 2011-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.chemiestar.cz/eshop-k-5.75-jubilee.html>>
- [33] Merkuria Artes a.s. Úklidová a čistící technika [online], 2011 [cit. 2011-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.merkuriaartes.cz/e-130-28-xtra-eu126531636-SFA540B1220C1640D3583S30R0L0N0.html>>

- [34] Merkuria Artes. Služby [online], 2011 [cit. 2011-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.merkuriaartes.cz/sluzby-AA0B1163620129.html>>
- [35] Mýval. Půjčovna vysokotlakých čističů a úklidové techniky [online], 2011 [cit. 2011-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.myval.cz/pujcovna-vysokotlakych-cisticu-a-uklidove-techniky.htm>>
- [36] Merkuria Artes. Registrace [online], 2011 [cit. 2011-04-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.merkuriaartes.cz/registrace-SA521B0C0D0S10.html>>

Seznam příloh

Příloha A – Příjmy a výdaje v sektoru domácností v letech 2003 – 2009.....	100
Příloha B – Akční leták firmy zaměřený na B2C trh.....	102
Příloha C – Dotazník určený pro průzkum trhu.....	103

Příloha A - Příjmy a výdaje v sektoru domácností v letech 2003 - 2009

Příjmy a výdaje v sektoru domácností v letech 2003 - 2009
(podle statistiky národních účtů)

Zpracováno z předběžných údajů ČSÚ	Mld Kč						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Běžné příjmy celkem	2 057,0	2 206,6	2 328,0	2 520,5	2 763,3	2 947,4	2 883,6
z toho:							
Náhrady zaměstnancům	1120,1	1186,3	1273,5	1387,1	1511,3	1614,6	1575,2
z toho: mzdy a platy	848,2	895,1	963,0	1049,2	1142,9	1232,0	1215,4
Sociální dávky	324,3	368,6	385,7	417,1	466,4	487,5	526
Smišený důchod	425,0	449,1	446,2	470,2	505,4	543,0	514,9
Důchody z vlastnictví	97,0	109,4	119,9	133,3	158,0	165,2	121,7
Běžné výdaje celkem	648,2	732,7	776,8	845,5	930,1	960,7	906,1
z toho:							
běžné daně z důchodu	128,2	138,0	140,4	141,4	156,7	152,1	138,5
přísp. na soc. a zdr. pojištění	408,1	473,7	507,3	561,2	614,7	634,5	595,4
Hrubý disponibilní důchod	1 408,8	1 473,9	1 551,3	1 675,1	1 833,2	1 986,6	1 977,5
z toho:							
výdaje na individuální spotřebu	1317,4	1399,2	1442,7	1537,2	1658,8	1803,7	1804,4
Hrubé úspory	104,6	91,8	127,6	161,0	200,4	207,2	187,1
Míra úspor (%)¹⁾	7,42	6,23	8,22	9,61	10,93	10,43	9,46

¹⁾ poměr hrubých úspor k hrubému disponibilnímu důchodu

Zpracováno z předběžných údajů ČSÚ	Meziroční indexy v %						
	2003/ 2002	2004/ 2003	2005/ 2004	2006/ 2005	2007/ 2006	2008/ 2007	2009/ 2008
Běžné příjmy celkem	106,0	107,3	105,5	108,3	109,6	106,7	97,8
z toho:							
Náhrady zaměstnancům	106,8	105,9	107,4	108,9	109,0	106,8	97,6
z toho: mzdy a platy	106,9	105,5	107,6	109,0	108,9	107,8	98,7
Sociální dávky	103,6	113,7	104,6	108,1	111,8	104,5	107,9
Smíšený důchod	107,5	105,7	99,4	105,4	107,5	107,4	94,8
Důchody z vlastnictví	98,9	112,8	109,6	111,2	118,5	104,6	73,7
Běžné výdaje celkem	109,6	113,0	106,0	108,8	110,0	103,3	94,3
z toho:							
běžné daně z důchodu	111,9	107,6	101,7	100,7	110,8	97,1	91,1
přísp. na soc. a zdr. pojištění	106,7	116,1	107,1	110,6	109,5	103,2	93,8
Hrubý disponibilní důchod	104,5	104,6	105,3	108,0	109,4	108,4	99,5
z toho:							
výdaje na individuální spotřebu	105,6	106,2	103,1	106,6	107,9	108,7	100,0
Hrubé úspory	93,5	87,8	139,0	126,2	124,5	103,4	90,3
Míra úspor (změna v proc. bodech)	-0,87	-1,19	1,99	1,39	1,32	-0,50	-0,97

Zdroj: Odbor analýz a statistik. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [online], 2011 [cit. 2011-04-08]. Dostupný z WWW: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/9334/Brozura_CZ_press.pdf>

Příloha B - Akční leták firmy zaměřený na B2C trh

Vánoční dárky Nilfisk



Compact C 230 Allergy Speciální vysavač pro alergiky

Nilfisk Compact ve verzi Allergy C230 má integrovaný HEPA H13 filtr proti alergenním látkám. Tento vysavač byl oficiálně certifikován Britskou nadací pro alergie (British Allergy Foundation) jako anti-alergenní. To vše při výkonu 290 W na hubici!

Cena 3.999 Kč s DPH
(Běžně 7.999 Kč s DPH)



Coupé Special Kompaktní vysavač s výkonným motorem

Při úklidu jej nemusíte ani pokládat. Tak lehký je Nilfisk Coupé. Pouhé čtyři kilogramy je hmotnost domácího vysavače Nilfisk Coupé. To co ztratil na váze však přibral na výkonu! Tento malý vysavač má sací sílu 290W a dokáže tak konkurovat i svým, o třídu vyspělejšími, kolegům.

Cena 2.399 Kč s DPH
(Běžně 2.699 Kč s DPH)



Buddy 15 Vysavač pro vysávání mokrých a suchých nečistot

Výkonnější než běžný domácí vysavač. Menší než klasický technický vysavač. To je Nilfisk Buddy. Univerzální pomocník pro úklid v domě nebo garáži.

Cena 1.599 Kč s DPH
(Běžně 1.699 Kč s DPH)



Compact C120.3-6 Vysokotlaký čistič s příslušenstvím zdarma

Ačkoliv se jedná o vysokotlaký čistič pro hobby účely, disponuje C 120 vysokým výkonem - 120 bar. Již v samotném základu disponuje model C 120.3 kolečkovým podvozkem, což výrazně usnadňuje jeho přepravu. C 120 má pochopitelně hlavní rys produktů Nilfisk - tzn. kovové čerpadlo. Hobby verze C 120 je vynikajícím pomocníkem při údržbě jakéhokoliv zařízení okolo domu a zahrady.

Cena setu 4.499 Kč s DPH
(Běžná cena stroje s příslušenstvím je 5.797 Kč s DPH)

Akce probíhá od 1. do 31.12.2010 nebo do vyprodání zásob.

Nilfisk

Zdroj: Interní materiály firmy

Příloha C - Dotazník určený pro průzkum trhu

Dobrý den,

dovolujeme si Vás požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který je zaměřen na zjištění názorů ohledně kupního rozhodování a povědomí o značce EUROLIFT CZ a NILFISK. Jeho vyplněním nám pomůžete získat potřebné informace a data, které budeme dále zpracovávat pro maximální spokojenost našich zákazníků.. Dotazník je zcela anonymní a nezabere Vám více jak 5 min. času.

Děkujeme Vám za ochotu a čas, který vyplnění dotazníku věnujete.

1) Vlastníte vysokotlaký čistič, tzv. wapku?

☐ ano – pokračuje otázkou č. 2

☐ ne – pokračujte otázkou č. 4

2) Podle čeho jste vybíral/la tento stroj? Podle:

☐ ceny

☐ průtoku množství vody

☐ designu

☐ servisu

☐ tlaku

☐ jiné:

☐ příslušenství, konkrétně.....

3) Kde jste vyhledával/la informace o výrobku?

☐ na internetu

☐ v kamenných obchodech

☐ odborných časopisech, konkrétně v:

☐ u příbuzných, známých

☐ na veletrhu/výstavě, konkrétně:

4) Znáte značku EUROLIFT CZ?

☐ ano

☐ ne

5) Znáte značku NILFISK?

☐ ano

☐ ne

6) Vlastníte hobby vysavač?

☐ ano – pokračuje otázkou č. 7

☐ ne – pokračujte otázkou č.9

7) Podle čeho jste vybíral/la tento stroj? Podle:

☐ ceny

☐ designu

☐ příkonu

☐ sacího výkonu

☐ podtlaku hubice

☐ objemu nádrže

☐ servisu

☐ dostupnosti náhradních dílů

☐ jiné:.....

8) Kde jste vyhledával/la informace o výrobku?

☐ na internetu

☐ v kamenných obchodech

☐ odborných časopisech, konkrétně v:

☐ u příbuzných, známých

☐ na veletrhu/výstavě, konkrétně:

9) Pohlaví:

☐ žena

☐ muž

11) Věk:

☐ 15 - 20

☐ 21 - 25

☐ 26 – 35

☐ 36 – 45

☐ 46 – 55

☐ 56 – 65

☐ 66 a víc

10) Zaměstnání – pozice: